







Digitized by the Internet Archive  
in 2022 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115526030>









Passport  
Office

Bureau des  
passeports

Government  
Publications

An agency of External Affairs  
and International Trade Canada

CAI  
EA 160  
- C16

# CANADA



# PASSPORT PASSEPORT

Canada

ANNUAL REPORT 1990-91



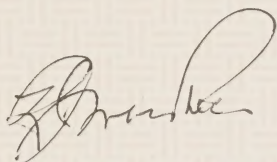




**From the Chief Operating Officer:**

I am very pleased to send you a copy of the first Annual Report of the Passport Office. The Report covers Passport Office activities during 1990-91, its initial year as a Special Operating Agency of External Affairs and International Trade Canada. I hope you will find it informative.

Should you need additional copies of the Report, please do not hesitate to contact our Information Services.



R.J. MacPhee

**Canada**







## ANNUAL REPORT 1990-91

**CANADA**



**PASSPORT**  
**PASSEPORT**

If you require additional copies of this  
Annual Report, please contact:

Information Services  
Passport Office  
External Affairs and International Trade Canada  
Ottawa, Canada  
K1A 0G3  
Tel.: (819) 953-4283

© Minister of Supply and Services Canada 1991

Cat. No. E77-1991

ISBN 0-662-58495-3

*Think recycling!*



*Pensez à recycler!*

The cover of this Report contains 50%  
recycled fibre content.





Canada

The Honourable Barbara McDougall, P.C., M.P.  
Secretary of State for External Affairs  
Ottawa, Ontario  
K1A 0G2

Dear Mrs. McDougall:

We have the honour to present to you the first Annual Report of the Passport Office, a Special Operating Agency of External Affairs and International Trade Canada.

This Annual Report covers the activity of the Passport Office for the year ending March 31, 1991.

Yours sincerely,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'G. Stewart'.

Gavin Stewart  
Assistant Deputy Minister  
Consular, Immigration and  
Passport Affairs Branch

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Raymond Chrétien'.

Raymond Chrétien





## Table of Contents

|            |   | <u>Page</u> |
|------------|---|-------------|
|            | <b>FOREWORD FROM THE ACTING CHIEF OPERATING OFFICER . . . . .</b> | 1           |
| Chapter 1  | <b>PASSPORT SERVICES . . . . .</b>                                | 3           |
|            | Role and Objectives . . . . .                                     | 3           |
|            | Quality of Service . . . . .                                      | 3           |
|            | The Gulf War . . . . .  | 4           |
|            | Volume and Productivity Analysis . . . . .                        | 5           |
|            | Volume . . . . .  | 5           |
|            | Productivity . . . . .  | 7           |
|            | Headquarters . . . . .  | 8           |
|            | Finance and Administration . . . . .                              | 8           |
|            | Personnel Administration . . . . .                                | 9           |
|            | Management Services . . . . .                                     | 10          |
|            | Regional Operations . . . . .                                     | 10          |
|            | Eastern . . . . .   | 10          |
|            | Ontario . . . . .   | 11          |
|            | Western . . . . .   | 12          |
|            | Passport Services Abroad . . . . .                                | 12          |
| Chapter 2  | <b>FUTURE . . . . .</b>   | 14          |
| Chapter 3  | <b>FINANCIAL PERFORMANCE . . . . .</b>                            | 15          |
|            | Management Report . . . . .                                       | 15          |
|            | Financial Statements . . . . .                                    | 16          |
| Appendix A | <b>CANADIAN PASSPORT ORDER . . . . .</b>                          | 22          |
| Appendix B | <b>HISTORY OF THE PASSPORT OFFICE . . . . .</b>                   | 29          |
| Appendix C | <b>PASSPORT OFFICE ORGANIZATION . . . . .</b>                     | 30          |
| Appendix D | <b>PASSPORT OFFICE LOCATIONS IN CANADA . . . . .</b>              | 31          |





## FOREWORD FROM THE ACTING CHIEF OPERATING OFFICER



During the last year, the Passport Office has undergone the transition to a Special Operating Agency (SOA) of External Affairs and International Trade Canada. The transition went smoothly in large measure because, for over 20 years, the Passport Office has been applying the same business-like approach envisioned by the federal government for SOAs.

The opportunity to pursue progressive improvements to the operation of the Passport Office was seized with enthusiasm by Passport Office management. With the assistance of the Department, both the Framework Document and the Business Plan required to establish the Passport Office as an SOA were prepared and approved by the Treasury Board effective April 1, 1990.

In this first full year of operation, significant achievements confirm the appropriateness of the selection of the Passport Office as one of the first agencies to become an SOA. Some of these achievements are:

- passports were produced at the rate of 2,921 per person-year, which significantly exceeds the forecast productivity rate of 2,685;
- the delivery time of passports to mail service applicants was reduced by five days through negotiation with Canada Post

Corporation of a more secure service at acceptable cost;

- passport prototypes have already been developed incorporating several leading edge technologies and internally developed security features that will maintain the international reputation that the Canadian passport now enjoys. The new-format passport will be introduced once document and system reliability have been assured at acceptable cost; and
- an effective response was mounted to an unforeseeable 40% increase in overall passport demand during February 1991 — a direct result of security requirements established by the aviation industry in North America for photograph identification during the Gulf War.

The body of this report will provide more detail of performance expectations and results for the year, but it can be confidently stated that in 1990-91 "more was done with less." A 6.2% increase in overall demand occurred in 1990-91 with a 4.8% productivity gain over 1989-90 resulting in a reduction of 21 person-years. The forecast operating deficit was also reduced by 30.3% from the levels projected in the 1990-91 Business Plan. These accomplishments were achieved while maintaining or improving service standards. For example, during the period of extraordinary demand for passports in February brought on by the Gulf War, some of our regional offices experienced daily increases as high as 800%. In response, experienced staff were transferred to the offices hardest hit and overtime was used where required to maintain both service delivery standards and the integrity of passport entitlement determination. During the period, absenteeism was virtually non-existent while stress was at its maximum. Our employees simply met the challenge with competence and commitment.

The Passport Office also introduced organizational changes to ensure a more responsive and accountable management structure. Outside the National Capital Region, twenty-one passport offices were organized under three regional directors who have greater administrative responsibility and authority. The success of this organizational change was, in substantial part, due to the development and introduction of improved financial training and reporting systems that were both comprehensive and timely. Work has also commenced on a long-term training plan that focuses on improving the quality of our direct customer service and effective resource management by improving the ability of our employees to carry out their assignments effectively.

For those of us working at the Passport Office, 1990-91 will be remembered as a time when we became an SOA, and a part of the Department's new Consular, Immigration and Passport Affairs Branch. It is to the organization's credit, however, that the more than one and one-quarter million Canadians the

Passport Office served during the year will hardly have noticed the change — except perhaps in better service. At no time during the transition were the essential tasks of the Passport Office disrupted or delayed.

If complaints from the public can provide any indication of quality of service, 1990-91 will also be remembered as a very good year. Only 12 complaints were written to the Secretary of State for External Affairs, senior departmental executives or the Chief Operating Officer. During the same period, 93 written and unsolicited statements of appreciation were received. That ratio of 1 complaint to every 8 compliments is an encouraging indication of the quality of service the Passport Office has been able to provide, and which it will continue to strive to better in the years to come.

In closing, we in the Passport Office look forward to 1991-92 as we continue to pursue improvements on behalf of our clients under the leadership of Robert J. MacPhee, the Chief Operating Officer.



N.C. Wise  
Acting Chief Operating Officer



## CHAPTER 1 – PASSPORT SERVICES

### ROLE AND OBJECTIVES

The Passport Office is responsible for delivering passport services in Canada and supporting Canadian missions in delivering passport services abroad. It provides procedural guidance relating to the issuance, withholding, recovery and use of Canadian passports in accordance with the Canadian Passport Order (P.C. 1981-1472 4 June, 1981) (see Appendix A).

Acting under the royal prerogative, the Passport Office issues regular (24 and 48 page) passports, diplomatic and special passports, emergency passports, certificates of identity and refugee travel documents.

As a Special Operating Agency (SOA), the Passport Office has identified the following key objectives:

- maintain the international reputation of Canadian passports through improved passport design and appropriate security measures;
- provide convenient and prompt service to the travelling public;
- charge a reasonable fee for service provided; and
- cooperate with other government programs relating to travel and other programs of External Affairs and International Trade Canada.

### QUALITY OF SERVICE

The focus of Passport Office initiatives has been influenced by one overriding objective: to put the client first. This has had a far-reaching and positive impact on Passport Office operations. For example, hours of service were reviewed in all offices in 1990. As a result, public counters across Canada

were open for up to an additional 7 1/2 hours per week without overtime. Sections at Headquarters providing service to other sections or to the regions also changed operating hours to improve service within the Passport Office.

Changes were made to signage to better indicate the services offered and to make it easier for passport applicants to locate the office within the building.

The Passport Office expanded its telephone information systems to inform callers of the procedures for obtaining a passport. Callers have access to this information 24 hours a day, 7 days a week. Such systems have been particularly effective in the small- and medium-sized passport offices, which cannot dedicate an employee to respond only to telephone enquiries.

The majority of offices now have a “take-a-number” system — first come, first served. To provide faster service during busy periods, a counter is reserved for passport pick-up in medium-sized and certain smaller offices, as is the case in large passport offices at all times.



Ensuring that the Canadian passport remains a trusted travel document is an important aspect of the Passport Office's work. The Passport Office constantly seeks to enhance the integrity and security of Canadian passports through improved technology. Systems introduced in previous years have been supplemented this year in anticipation of enabling future applicants to use their current passport as proof of citizenship when applying for a new one. Until the Passport Office can ensure this will not jeopardize the security of the passport and weaken its value to Canadians, the current requirements remain in place.

Negotiations with Canada Post Corporation led to enhanced passport delivery through the mail. Canada Post Corporation now guarantees delivery within two working days and can trace all passports and related documents as they pass through the mail processing system. This system includes the security feature of requiring a signature from the receiving party.

The Passport Office is concerned about the environment and is exploring the use of recycled paper for application forms. The expanded use of personal computers is expected to reduce the number of preprinted form letters, thereby further reducing paper consumption.

Bilingual service is available at Passport Offices across Canada. This year, cash register receipts issued in all offices were revised to conform with the Official Languages Policy.

To make Canadians aware of how the Passport Office can be of service to them, directors and managers assist the public by participating in travel shows, by appearing as guests on radio and television shows, by providing passport information for newspaper articles and by developing and presenting briefings for travel agent training seminars on request.

In November 1990, a Consular Awareness program was approved by the Minister. The Passport Office represents the Department in Canada and has been actively participating on the working group of this project. The purposes of the Consular Awareness program are to:

- inform Canadians about the range of services offered by External Affairs and International Trade Canada;
- help Canadians avoid difficulties when abroad;
- generate realistic expectations of consular services;
- enhance the image of the Department by drawing attention to the quality of the consular program; and
- recognize the importance of consular activities in Canada's foreign service.

The Passport Office participated in the Department's "Consular Awareness Week" in January 1991. A media tour across Canada, which was delayed by the Gulf War, will be launched officially in Vancouver in 1991-92.

Some of these initiatives have significantly changed operations. Others have had a less dramatic impact. All, however, have the common goal of making it easier for Canadians to receive prompt services and a secure, reliable passport.

## **The Gulf War**

The Passport Office was significantly affected by the war in the Persian Gulf. Consular officers were in frequent contact with the Passport Office to obtain guidance on passport matters for persons requiring assistance in leaving Kuwait and Iraq. Security measures to protect passport-issuing materials, equipment and personal information were provided for the missions involved. The Passport Office met the increased demand for supplies, particularly emergency passports, at the missions in the countries that would potentially be receiving the evacuees.



The call for special passports for Canadian Armed Forces personnel serving in the Gulf increased dramatically. While this demand was counter-balanced to a degree by the cancellation of travel plans by government officials, special and diplomatic passport issues increased by 44% over the previous year — from 7,106 in 1989-90 to 10,240 in 1990-91.

When the Gulf War began, the Passport Office tightened its security measures. Guards were assigned to the waiting rooms of each regional office. In some locations, where a Passport Office shares a multi-level building with other tenants, an elevator was dedicated to Passport Office visitors and staff. One office received a bomb threat and another was required to close early due to the threat of a demonstration. Otherwise, business was conducted as usual.

Historically, Canadians travelling to the United States (U.S.A.) have required proof of citizenship, such as a birth certificate, and photo identification, such as a driver's licence. After the Gulf War began, the United States Federal Aviation Administration (F.A.A.) initially indicated that a passport was required to travel to the U.S.A. This statement was later corrected. Nevertheless, Canadians applied for passports in unprecedented numbers, either directly as a result of hearing the initial F.A.A. requirement, indirectly by hearsay or later, realizing the value of the passport.

During February, the volume of passports issued in Canada increased by 38.7% over the previous year. Additional training courses were held for regional and Headquarters staff to meet this significant increase. To reduce pressure in the busiest offices in the Eastern and Western Operations and provide assistance while the training was completed, experienced staff were sent on temporary assignment both from Headquarters and from the larger regional offices. In Eastern Operations, to assist smaller offices in coping with the sudden demand, passport files were sent to Montréal for processing and completed passports were returned to the originating

office within three working days. The Québec City office required additional temporary public counter space to accommodate the increase. The volume of applications submitted through Members of Parliament increased by 172% in February over the monthly average.

At the onset, a contingency plan was developed to ensure passport demand would not exceed supply. Arrangements with suppliers and Supply and Services Canada were negotiated to ensure additional materials and forms would be available. Existing stock was closely monitored across Canada and prompt delivery of supplies supported the additional requirements for passports in the last months of the fiscal year.

At the beginning of March, passport demand abated. The Eastern and Western Operations had borne the greatest impact. Despite the sudden increase in volume, the Passport Office maintained its service commitment of issuing passports within 3-5 working days and within 2 weeks of receipt by mail.

## VOLUME AND PRODUCTIVITY ANALYSIS

### Volume

The Passport Office, including missions, issued 1,269,307 passports in 1990-91. This was an increase of 6.2% over the previous fiscal year and 2.0% over the predicted volume at the Third Quarter Review, which was based on Transport Canada's passenger forecasts for international flights (excluding the U.S.A.) and on historical patterns in passport issuance.

During the first two quarters of 1990-91, volume in Canada increased 8.1% and 6.5% respectively over last year. Beginning in June, a weakening in volume foreshadowed the recession, which was officially recognized in September. Monthly volume continued to deteriorate until, by January, passport volume was 3.9% lower than last year. Due to the

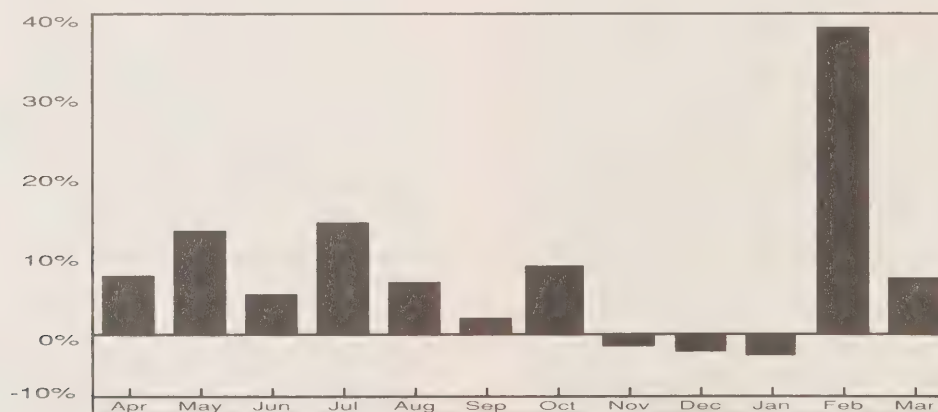
| Fiscal Year | Volume    | % Change |
|-------------|-----------|----------|
| 1985-86     | 1,004,651 | —        |
| 1986-87     | 981,396   | - 2.3%   |
| 1987-88     | 1,061,586 | + 8.2%   |
| 1988-89     | 1,100,357 | + 3.7%   |
| 1989-90     | 1,195,185 | + 8.6%   |
| 1990-91     | 1,269,307 | + 6.2%   |

VOLUME DURING LAST FIVE YEARS

recession, the third-quarter volume showed only a slight increase of 1.4%. The fourth-quarter increase of 8.1% caused by the Gulf War was entirely unexpected.

The Gulf War, January 15 to February 27, also affected passport volume. The demand slowed in the winter months as "some travellers cancelled overseas air flights to Europe"<sup>1</sup> and decided to travel instead to southern countries such as the U.S.A. and Mexico where passports are not required of Canadians. This decrease was more than compensated for by an increase brought about by the tighter security measures instituted around the world, including the U.S.A.

Although Canadians are not required to present passports to enter the U.S.A., requests for passports for this purpose rose sharply. In February, volume jumped 38.7% from February last year. Smaller offices in the Eastern and Western Operations were the first to experience this increase, up to 800% in the daily rate of issues in some instances. The demand was so great, offices initially were unable to obtain additional staff to handle the volume. Extensive overtime and longer waiting periods in some passport offices resulted. Staff from larger centres were transferred to assist the busiest offices.



CANADA VOLUME  
MONTHLY VARIANCE OVER PREVIOUS YEAR

<sup>1</sup> "Vacation Travel Outlook," Canadian Tourism Research Institute, Ottawa (Spring, 1991).



February was a record-setting month. One office delivered almost 30% of its annual volume while another exceeded the previous February volume by 376%. The Eastern Operations increased volume by 86% over the previous February while the Western Operations increased by 62%. Passport issuance for this period was the single highest monthly volume on record: 158,922 passports compared to a February average for the five previous years of 102,866 passports.

In March, there were residual effects on demand but they were diminishing. If not for the aberration of passport issuance during the Gulf War, there would have been little or no change in volume from the previous year.

## Productivity

In the 1990-91 fiscal year, the Passport Office completed the first full cycle of the planning and accountability process, which provides a comprehensive set of productivity objectives for each division. This process assists managers in monitoring their productivity against the forecast figures for their specific office.

With an actual volume of 1,269,307 passports and 434.6 person-years, overall productivity was 2,921 passports per person-year. This represents an increase of 4.8% over

the previous year and 8.8% over the forecast of 2,685 passports per person-year.

Effective management, better-trained staff and increasing passport demand have steadily increased Passport Office productivity over the past five years.

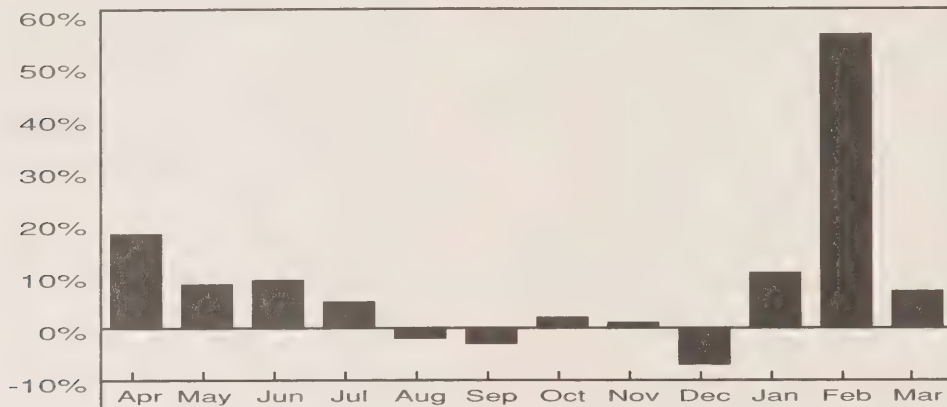
Productivity gains in the first four months reflected the increased demand for passports and improved management techniques. Productivity fell below forecast levels as the recession began to affect volume. By adjusting staffing levels, managers re-established control in October and November but productivity again decreased in December as the recession worsened.

During December, most operations are normally preparing to enter peak season by hiring and training new staff. This year managers were cautious because of the recession and the decreasing volume. By January, when the Gulf War was declared, human resources were low. The extraordinary increases in volume immediately reversed the trend in productivity.

All staff, including management, concentrated on passport production to cope with the volume. In February, productivity skyrocketed to 4,224 passports per person-year in Canada, 54% above the monthly forecast and the highest productivity ever registered at the Passport Office. (The

| Fiscal Year | Passports Issued | % Change | Productivity (Passports per Person-Year) | % Change |
|-------------|------------------|----------|--|----------|
| 1985-86     | 1,004,651        | —        | 2,556                                    | —        |
| 1986-87     | 981,396          | - 2.3%   | 2,624                                    | + 2.7%   |
| 1987-88     | 1,061,586        | + 8.2%   | 2,674                                    | + 1.9%   |
| 1988-89     | 1,100,357        | + 3.7%   | 2,684                                    | + 0.4%   |
| 1989-90     | 1,195,185        | + 8.6%   | 2,786                                    | + 3.8%   |
| 1990-91     | 1,269,307        | + 6.2%   | 2,921                                    | + 4.8%   |

FIVE-YEAR PRODUCTIVITY RATES



MONTHLY PRODUCTIVITY VARIATIONS  
TO FORECAST FOR 1990-91

previous record was 3,250 passports per person-year.)

To meet its service commitment during this extraordinary period, the Passport Office used the equivalent of one normal year in overtime. In addition, absences from the office for vacation and training purposes were minimized making a significant decrease of 18% over the previous February.

The measures taken to maintain service under exceptional circumstances contributed to these astonishing productivity results. The staff of the Passport Office must be commended for their commitment and skill in meeting this challenge.

The gain in productivity of 8.8% above forecast for the year was neither expected nor should it be considered the norm. February alone accounted for 45% of the gain in productivity for the entire fiscal year. With the conclusion of the Gulf War and the economy showing signs of recovery, the Passport Office is expecting a less dramatic year in 1991-92. The experience with coping, first with dropping and then with skyrocketing volume, will assist the organization in meeting such challenges in future.

## HEADQUARTERS

Improved service to the customer depends on clear policy direction and operational support from an efficient centralized administration. Most administrative aspects of the Passport Office's work are centralized in Hull.

## Finance and Administration

The Finance and Administration Division established a project team and working plan for the preparation of the Passport Office's first Annual Report as an SOA by preparing an unofficial Annual Report for 1989-90. The model developed out of this process has guided the preparation of this Annual Report and will guide this process in future years.



The delegation of financial authorities document was reviewed to give management the guidelines, authorities and flexibilities to make decisions and to meet accountability requirements in line with SOA status.

The Division produced and implemented systems to improve the management of passport materials, forms usage, distribution of administrative and departmental publications and translation requests. More efficient processes to prepare the public accounts, financial statements, and budgets (year, mid-year, third quarter review) were established. The Division also generated management and budget monitoring procedures using departmental and internal systems to ensure the financial targets established in the Business Plan were achieved and to provide for various analyses.

In conjunction with suppliers and Supply and Services Canada, the Division enhanced quality control techniques and measures for passport materials. Accommodation specifications were prepared for easier decision-making and to further develop a Memorandum of Understanding regarding roles, responsibilities and authorities between the Passport Office and Public Works Canada. This will allow the Passport Office to have more control over the acquisition of office space that meets the Passport Office's criteria for design, service and security.

Materiel management implemented a computerized inventory system that improves control of capital assets at Passport Offices across the country, and developed an improved method of prioritizing purchases of furniture and equipment.

## Personnel Administration

Personnel Administration reorganized to create a management team within the Division, providing specialised support through four discrete units:

- Training and Appraisals (including Occupational Health and Safety);
- Employment Services (embracing staffing, official languages and personnel security);
- Classification and Staff Relations; and
- Compensation.

Personnel Administration assumed new responsibilities in official languages, security and employment equity. Challenges faced by the Division in 1990-91 included adjusting to changes in the regulations governing acting appointments, applying the new Program Management (PM) classification standard, meeting classification and staffing demands emanating from massive reorganization within the Passport Office and responding to a high level of activity arising from the Gulf War.

A customized appraisal form for Passport Office managers was developed and introduced, with the result of dramatic improvements in the quality and utility of appraisals. The new form fully achieves the objective of inter-relating training requests and appraisals.

The Division improved the quality of compensation services by using advanced automated information systems, such as the on-line pay and leave systems. Managers derived significant benefit from having more accurate and up-to-date information and reports on pay and leave.

The Classification and Staff Relations Section introduced a fully automated system for producing organization charts. The Section was also able to improve management participation in classification committees — a clear benefit of the Section's emphasis on promoting the Overview of Classification course to management.

Safety and Health Committees are now operational at Headquarters; in Eastern Operations in Montréal and Saint-Laurent; in Ontario Operations in Toronto and North York; and in Western Operations in Vancouver.



## Management Services

Management Services Division has the responsibility to:

- audit completed passport applications;
- develop and/or maintain all major computer systems;
- provide management with a variety of statistical reports that indicate the status of operations;
- develop short- and long-range projections upon which management can base its budget and business plans;
- perform technical evaluations of materials and equipment used in passport production; and
- develop new systems that incorporate the latest technologies to ensure that the security and integrity of the passport book and issuing systems are maintained.

In 1990-91, Management Service's quality auditors reviewed over 81,000 completed requests for passports and other passport services processed at missions. Each issuing office received a monthly audit report detailing apparent discrepancies. Overall, the number of passport services requiring further clarification from missions has remained below 2% for several years, including the 1990-91 fiscal year.

Data Analysis Section reviewed more than 129,000 alerts generated when passport records were added to the Master Index. Clearing 35,000 of the alerts required contact with the issuing office and the applicants.

The Organization and Methods Section is responsible for maintaining and processing statistical information related to productivity which is essential for management to gauge performance, construct accurate budgets and control person-years. During the Gulf War, daily reports were produced to assist management in using resources effectively.

The Electronic Data Processing Section made major changes to the machine-readable passport computer systems in 1990-91. The

original microcomputers have been replaced and the software revised to ensure that the integrity and reliability of the systems are maintained.

The quality of Canadian passport books and the security features found within them ensure that the Canadian passport is held in high regard world-wide. Yet recent developments in the world of high technology have reduced the effectiveness of some security features. To ensure that Canadian passports remain secure, the Passport Office evaluates and reviews current technologies and trends, working directly with other governments, private industry and international agencies who have the same concerns.

## REGIONAL OPERATIONS

Regional operations handle approximately 75% of the national volume of passport applications. It is through contact with these offices that most Canadians form their impression of the organization. It is primarily in the regions, therefore, that the goal of further improvements in quality of service must be realized.

In May 1990, a new reporting structure was introduced to improve efficiency in the regions. Nine regional office directors, responsible for twenty-one offices, formerly reported to the Chief Operating Officer. They have been replaced by three regional directors who have been given greater administrative responsibility and authority. Each regional office manager reports to one of these directors.

## Eastern

Training is centralized in Montréal for regional staff to ensure that policies and procedures are applied consistently throughout Eastern Operations. Centralizing training has proven to be cost-effective, reducing duplication and ensuring enhanced quality.



*THE PASSPORT OFFICE SERVES CANADIANS THROUGH 21 OFFICES FROM COAST-TO-COAST AND 2 OFFICES IN THE NATIONAL CAPITAL REGION*

Monthly conference calls between managers and the Regional Director keep all members of the management team abreast of developments, encourage an exchange of information and provide recognition of individual contributions. These conferences have been particularly helpful in solving problems and preventing similar occurrences in other offices.

Following a survey of applicants' needs, business hours were extended in all Eastern Operations offices. Large offices are now open 45 hours a week; medium-sized offices, 42 hours a week; and small offices, 37.5 hours a week. Surveys of applicant waiting time are conducted daily in large offices and as needed in medium and small offices to ensure sufficient staff are assigned to mini-

mize waiting time with a service target of less than a 15-minute wait.

During the Gulf War, Eastern Operations demonstrated its ability to respond quickly to emergencies by assigning staff temporarily to other offices within the region.

## Ontario

To provide more timely access for the public, hours at the larger Ontario offices were extended 75 minutes a day. This was accomplished without additional person-years or overtime. Response from the public has been favourable and the change has resulted in less crowding and significantly shorter waiting periods. To further reduce applicant waiting time, some offices have displayed a



“time chart” that indicates busy and non-busy periods of the day.

Applicant waiting time was monitored to ensure offices were able to meet a target of 15 minutes maximum per applicant. This was met throughout the year, with some exceptions during the Gulf War.

While the Gulf War had a significant impact on the Passport Office nationally, its impact was less spectacular in Ontario. Consequently, when assistance was required in Eastern and Western Operations, Ontario Operations was quick to respond and to loan experienced employees.

As in the other regions, additional security measures, including photo identification for employees and hiring of security staff, were implemented in all offices during the Gulf War.

## Western

As part of the effort to improve quality of service, most regional offices in Western Operations extended operating hours from 7 1/2 hours to 9 hours a day. During the Gulf War, the extended hours had the major effect of reducing applicant waiting times, especially in the larger centres such as Calgary, Edmonton and Vancouver. To aid the smaller offices faced with the sudden increase in volume, staff were loaned from the



Vancouver office and from Ontario Operations to relieve the stress of the increase in volume.

As a result of this unusual month, additional staff were identified as back-up personnel and were given the examiner training course.

## PASSPORT SERVICES ABROAD

Canadian Embassies, High Commissions and Consulates provide passport services to Canadians living or travelling outside the country. This frequently involves emergency services to Canadians whose passports have been lost or stolen. In 1990-91, Canadian missions issued 71,960 passports.





Participation in departmental training sessions for staff abroad increased this year. Briefing sessions were provided to staff with varying degrees of responsibility for this service — from persons doing weekend duty to persons whose full-time responsibility is the Consular Program, including passport services. The Passport Office also participated in training sessions outside Canada for locally engaged staff from South America, the

Caribbean and the Pacific regions. Feedback from the participants indicates this initiative was considered valuable and should continue.

The audit reporting system for missions was revised and a new system will be initiated for April 1991 returns. It will provide better information on passports issued at missions and assist in identifying where clearer instructions or additional training are required.

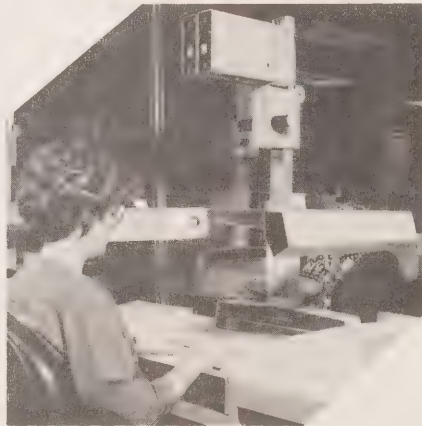
## CHAPTER 2 – FUTURE

While passport demand is influenced by the vagaries of economic circumstance and international events, there has been a steady increase in the number of passports issued since 1987. With 20% of Canadians already in possession of a valid passport, it must be expected that demand will plateau at some point in the future. The age profile of Canada's population suggests, however, that another 15 years of substantial growth in the age bracket of 20 to 70 (those most likely to travel) can be expected before that plateau is reached.<sup>2</sup> Predicted increases in the number of new immigrants, a category of persons likely to return to their homeland for visits, will also undoubtedly increase demand for passports.

The benefits of the over-the-counter service provided by the Passport Office to Canadians are well documented in terms of turn-around time, direct and personal provision of information and immediate entitlement determination. The number of such personal service offices has grown to 23. The potential exists for more – where population densities can make the proposition economically viable. Every new office extends the Passport Office's ability to maximize equitable access to its services throughout Canada.

Canada continues to exercise international leadership in the field of improving and standardizing passports and other travel documents. As a founding member of the

technical working groups of the International Civil Aviation Organization (ICAO), a body of the United Nations, Canada helped to develop machine-readable passports and is actively promoting their extended use internationally. With the participation of international inspection services such as Employment and Immigration Canada, meetings of the technical advisory group on machine-readable travel documents in 1990-91 are resulting in the publishing of compatible international standards for machine-readable visas that should significantly aid immigration control.



The Passport Office expects to ensure further the integrity of passports and other travel documents against the ever-growing presence of fraudulent activities experienced by virtually all countries. It will do so by adapting and developing leading-edge technologies to provide human and machine inspection with obvious and verifiable indices against forgery.

Passport Office management is continually exploring new systems developments to assess their potential for improving service. This will be accomplished by expediting delivery, by making the passport application easier to complete, by improving product quality or by implementing new resource management or management information systems.

<sup>2</sup> Daniel Stoffman, "Completely Predictable People," *Report on Business Magazine* (November, 1990).

---

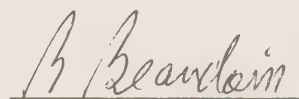
## CHAPTER 3 – FINANCIAL PERFORMANCE

### MANAGEMENT REPORT

We have prepared the accompanying financial statements of the Passport Office Revolving Fund as required by and in accordance with the policy of the Treasury Board on revolving funds and the reporting requirements and standards of the Receiver General for Canada. The primary responsibility for the integrity and objectivity of data in these financial statements rests with the management of the Fund.

These financial statements have been prepared in accordance with the significant accounting policies, set out in Note 2, on a basis consistent with that of the preceding year. Some of the information included in these financial statements is based on management's best estimates and judgements and gives due consideration to materiality. To fulfill this reporting responsibility, the Fund maintains a set of accounts which provides a centralized record of the Fund's financial transactions. Financial information contained in the ministerial statements and elsewhere in the Public Accounts is consistent with that in these financial statements, unless indicated otherwise.

The Finance and Administration Division of the Passport Office Revolving Fund complies with departmental financial management and accounting policies, develops those specific to the Fund's requirements and issues manuals and directives which maintain these policies and which describe procedures. The Fund maintains systems of financial management and internal accounting controls which provide management with reasonable assurance that transactions are recorded and executed in accordance with its authorizations and that its assets are safeguarded. These systems are augmented by the departmental internal audit program.



R. Beaudoin, CMA  
Manager, Finance



F. Deschênes, CGA  
Director, Finance and Administration



STATEMENT OF OPERATIONS  
FOR THE YEAR ENDED MARCH 31, 1991

|   | 1991       | 1990       |
|---|------------|------------|
|   | \$         | \$         |
| Revenue                                     |            |            |
| Fees earned                                 | 32,144,258 | 30,174,720 |
| Miscellaneous revenue                       | 5,590      | 3,392      |
|   | 32,149,848 | 30,178,112 |
| Operating expenses                          |            |            |
| Salaries and employee benefits              | 16,535,517 | 15,413,056 |
| Provision for employee termination benefits | 204,170    | 398,264    |
| Passport operations at posts abroad         | 4,447,460  | 4,447,460  |
| Passport materials and application forms    | 3,789,823  | 3,717,380  |
| Accommodation                               | 2,050,142  | 1,951,921  |
| Professional and special services           | 1,829,271  | 1,524,872  |
| Printing, stationery and supplies           | 769,840    | 472,780    |
| Freight, express and cartage                | 736,411    | 211,108    |
| Telecommunications                          | 694,033    | 668,841    |
| Depreciation and amortization               | 623,329    | 503,374    |
| Postal services and postage                 | 415,148    | 808,669    |
| Travel and removal                          | 299,969    | 217,335    |
| Repair and maintenance                      | 194,019    | 144,318    |
| Rentals                                     | 117,487    | 70,539     |
| Miscellaneous expenses                      | 10,453     | 5,838      |
| Information                                 | 7,909      | 5,540      |
| Loss on disposal of fixed assets            | 6,453      | 5,240      |
|   | 32,731,434 | 30,566,535 |
| Net (loss) Profit                           | (581,586)  | (388,423)  |

STATEMENT OF ACCUMULATED SURPLUS  
FOR THE YEAR ENDED MARCH 31, 1991

|                                | 1991       | 1990       |
|--------------------------------|------------|------------|
|                                | \$         | \$         |
| Balance, beginning of year     | 10,392,798 | 10,781,221 |
| Net (loss) profit for the year | (581,586)  | (388,423)  |
| Balance, end of year           | 9,811,212  | 10,392,798 |

STATEMENT OF CHANGES IN FINANCIAL POSITION  
FOR THE YEAR ENDED MARCH 31, 1991

|   | 1991               | 1990               |
|---|--------------------|--------------------|
|   | \$                 | \$                 |
| Operating activities:   |                    |                    |
| Net (loss) profit for the year  | (581,586)          | (388,423)          |
| Add: Provision for termination benefits   | 204,170            | 398,264            |
| Depreciation and amortization   | 623,329            | 503,374            |
| Loss on disposal of fixed assets  | 6,453              | 5,240              |
|   | <u>252,366</u>     | <u>518,455</u>     |
| Changes in current assets and liabilities   | <u>370,254</u>     | <u>(5,471,708)</u> |
| Changes in other assets and liabilities:  |                    |                    |
| Payments on and change in provision<br>for employee termination benefits  | <u>(157,991)</u>   | <u>(90,855)</u>    |
| Net financial resources provided (used)<br>by operating activities  | <u>464,629</u>     | <u>(5,044,108)</u> |
| Investing activities:   |                    |                    |
| Fixed assets  |                    |                    |
| Purchased   | <u>(1,017,769)</u> | <u>(563,448)</u>   |
| Net financial resources used by investing activities  | <u>(1,017,769)</u> | <u>(563,448)</u>   |
| NET FINANCIAL RESOURCES (USED) PROVIDED AND<br>CHANGE IN THE ACCUMULATED NET CHARGE<br>AGAINST THE FUND'S AUTHORITY ACCOUNT,<br>DURING THE YEAR | <u>(553,140)</u>   | <u>(5,607,556)</u> |
| ACCUMULATED NET CHARGE AGAINST THE FUND'S<br>AUTHORITY ACCOUNT, BEGINNING OF YEAR   | <u>11,185,165</u>  | <u>16,792,721</u>  |
| ACCUMULATED NET CHARGE AGAINST THE FUND'S<br>AUTHORITY ACCOUNT, END OF YEAR   | <u>10,632,025</u>  | <u>11,185,165</u>  |

## BALANCE SHEET AS AT MARCH 31, 1991

| ASSETS   | 1991         | 1990         |
|--|--------------|--------------|
|  | \$           | \$           |
| Current  |              |              |
| Accounts receivable  |              |              |
| Government of Canada   | 119,160      | 176,588      |
| Outside Parties  | 124,496      | 178,025      |
| Inventories, at cost and average cost (Note 3)                     | 1,479,836    | 1,596,230    |
| Prepaid expenses   | 42,165       | 233,212      |
|  | 1,765,657    | 2,184,055    |
| Fixed (Note 4)   |              |              |
| At cost  | 4,983,235    | 3,977,456    |
| Less: accumulated depreciation                                     | 2,973,124    | 2,355,332    |
|  | 2,010,111    | 1,622,124    |
|  | 3,775,768    | 3,806,179    |
| LIABILITIES  | 1991         | 1990         |
|  | \$           | \$           |
| Current  |              |              |
| Accounts payable and accrued liabilities                           |              |              |
| Government of Canada   | 824,364      | 696,865      |
| Outside Parties  |              |              |
| Accounts payable   | 931,852      | 1,280,651    |
| Vacation pay   | 394,040      | 367,595      |
| Current portion of the provision for employee termination benefits | 283,202      | 224,275      |
| Deferred revenue   | 310,838      | 223,055      |
|  | 2,744,296    | 2,792,441    |
| Long-term  |              |              |
| Provision for employee termination benefits                        | 1,852,285    | 1,806,105    |
| EQUITY OF CANADA   |              |              |
| Accumulated net charge against the Fund's authority                | (10,632,025) | (11,185,165) |
| Accumulated surplus  | 9,811,212    | 10,392,798   |
|  | (820,813)    | (792,367)    |
|  | 3,775,768    | 3,806,179    |

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.



---

NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS  
MARCH 31, 1991

1. Authority and purpose

The Passport Office Revolving Fund was established in 1969 to provide for the issue of appropriate travel documents to Canadian citizens and to certain permanent residents of Canada who are unable to obtain valid passports from their country of origin. The Revolving Fund Act authorized the operation of the Fund.

The Fund has a continuing non-lapsing authority from Parliament to make payments out of the Consolidated Revenue Fund for working capital, capital acquisitions and temporary financing of accumulated operating deficits, the total of which is not to exceed \$4,000,000 at any time. An amount of \$745,893 representing net assets assumed by the Fund and assets contributed to the Fund was charged to this authority when the Fund became budgetary in 1981.

2. Significant accounting policies

a) Inventories

The inventory of materials and supplies is carried at cost and the inventory of passports-in-process is valued at average cost for the year.

b) Fixed assets

Leasehold improvements are amortized on the straight-line basis over the term of the appropriate lease. Other fixed assets are depreciated from the year of acquisition on the straight-line basis over their estimated useful lives as follows:

|  |          |
|--|----------|
| Furniture                                  | 16 years |
| Electronic data processing (EDP) equipment | 5 years  |
| Other equipment                            | 10 years |

c) Employee termination benefits

Termination benefits accrue to employees over their years of service with the Government of Canada, as provided for under collective agreements. The cost of these benefits is recorded in the accounts as the benefits accrued to the employees.

d) Revenue from passport fees is prepaid on application and accounted for on an accrual basis. Deferred revenue represents the fees received for which the services have not yet been provided.

NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS  
MARCH 31, 1991 – Continued

3. Inventories

|                        | 1991             | 1990             |
|------------------------|------------------|------------------|
|                        | \$               | \$               |
| Materials and supplies | 1,319,668        | 1,485,014        |
| Work in process        | 160,168          | 111,216          |
|                        | <u>1,479,836</u> | <u>1,596,230</u> |

4. Fixed assets and accumulated depreciation

| Fixed assets           | Balance at<br>beginning<br>of year | Acquisitions     | Disposal      | Balance<br>at end<br>of year |
|------------------------|------------------------------------|------------------|---------------|------------------------------|
|                        | \$                                 | \$               | \$            | \$                           |
| Leasehold Improvements | 670,133                            | 249,348          |               | 919,481                      |
| Furniture              | 685,448                            | 150,241          | 2,713         | 832,976                      |
| EDP Equipment          | 1,337,809                          | 417,048          | 1,195         | 1,753,662                    |
| Other Equipment        | 1,284,066                          | 201,132          | 8,082         | 1,477,116                    |
|                        | <u>3,977,456</u>                   | <u>1,017,769</u> | <u>11,990</u> | <u>4,983,235</u>             |

| Accumulated depreciation<br>and amortization | Balance at<br>beginning<br>of year | Acquisitions   | Disposal     | Balance<br>at end<br>of year |
|--|------------------------------------|----------------|--------------|------------------------------|
|  | \$                                 | \$             | \$           | \$                           |
| Leasehold Improvements                       | 448,016                            | 250,901        |              | 698,917                      |
| Furniture                                    | 299,688                            | 44,774         | 688          | 343,774                      |
| EDP Equipment                                | 1,021,939                          | 191,687        |              | 1,213,626                    |
| Other Equipment                              | 585,689                            | 135,967        | 4,849        | 716,807                      |
|  | <u>2,355,332</u>                   | <u>623,329</u> | <u>5,537</u> | <u>2,973,124</u>             |

---

NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS  
MARCH 31, 1991 – Continued

5. Long term leases

The Passport Office occupies space at twenty-three locations under long term leases which expire between March 31, 1991 and August 31, 1995.

Expenses related to accommodation:

|          | 1991             | 1990             |
|----------|------------------|------------------|
|          | \$               | \$               |
| Rentals  | 2,050,142        | 1,951,921        |
| Services | 50,270           | 27,985           |
|          | <u>2,100,412</u> | <u>1,979,906</u> |



24/6/81 *Canada Gazette Part II, Vol. 115, No. 12**Gazette du Canada Partie II, Vol. 115, N° 12* SI/TR/81-86Registration  
SI/81-86 24 June, 1981Enregistrement  
TR/81-86 24 juin 1981

## OTHER THAN STATUTORY AUTHORITY

## AUTORITÉ AUTRE QUE STATUTAIRE

**Canadian Passport Order****Décret sur les passeports canadiens**

P.C. 1981-1472 4 June, 1981

C.P. 1981-1472 4 juin 1981

His Excellency the Governor General in Council, on the recommendation of the Secretary of State for External Affairs, is pleased hereby to revoke the Canadian Passport Regulations, C.R.C., c. 641, and to make the annexed Order respecting Canadian passports in substitution therefor.

Sur avis conforme du secrétaire d'État aux Affaires extérieures, il plaît à Son Excellence le Gouverneur général en conseil d'abroger le Règlement des passeports canadiens, C.R.C., c. 641 et de prendre en remplacement le Décret concernant les passeports canadiens, ci-après.

## ORDER RESPECTING CANADIAN PASSPORTS

DÉCRET CONCERNANT LES PASSEPORTS  
CANADIENS*Short Title**Titre abrégé*1. This Order may be cited as the *Canadian Passport Order*.1. Le présent décret peut être cité sous le titre: *Décret sur les passeports canadiens*.*Interpretation**Définitions*

2. In this Order,

2. Dans le présent décret,

“Act” means the *Citizenship Act*; (*Loi*)«ancienne Loi» désigne la *Loi sur la citoyenneté canadienne*; (*former Act*)“applicant” means a person who has attained sixteen years of age who applies for a passport or a person who has attained sixteen years of age who applies for the inclusion of the name of a child in that person's passport; (*requérant*)«Bureau des passeports» désigne le service du ministère des Affaires extérieures, où qu'il se trouve, que le Ministre a chargé de la délivrance, de la révocation, de la retenue, de la récupération et de l'utilisation des passeports; (*Passport Office*)“former Act” means the *Canadian Citizenship Act*; (*ancienne Loi*)«Loi» désigne la *Loi sur la citoyenneté*; (*Act*)“Minister” means the Secretary of State for External Affairs; (*Ministre*)«Ministre» désigne le secrétaire d'État aux Affaires extérieures; (*Minister*)“passport” means an official Canadian document that shows the identity and nationality of a person for the purpose of facilitating travel by that person outside Canada; (*passport*)«passeport» désigne un document officiel canadien qui établit l'identité et la nationalité d'une personne afin de faciliter les déplacements de cette personne hors du Canada; (*passport*)“Passport Office” means a section of the Department of External Affairs, wherever located, that has been charged by the Minister with the issuing, revoking, withholding, recovery and use of passports. (*Bureau des passeports*)«requérant» désigne une personne âgée d'au moins seize ans qui demande un passeport ou qui demande l'inscription du nom d'un enfant dans son passeport. (*applicant*)*Issuance of Passports**Délivrance des passeports*

3. Every passport

3. Chaque passeport

(a) shall be in a form prescribed by the Minister;

a) doit être émis selon la forme prescrite par le Ministre;

(b) shall be issued in the name of the Minister on behalf of Her Majesty in right of Canada;

b) doit être délivré au nom du Ministre agissant au nom de Sa Majesté du chef du Canada;

(c) shall at all times remain the property of Her Majesty in right of Canada;

c) demeure en tout temps la propriété de Sa Majesté du chef du Canada;

(d) shall be issued on the condition that the bearer will return it to the Passport Office forthwith when requested to do so by that office;

d) est délivré à condition que le titulaire le retourne immédiatement au Bureau des passeports à la demande de ce Bureau;

(e) shall be signed by the person to whom it is issued; and

e) doit être signé par la personne à laquelle il est délivré; et

24/6/81 *Canada Gazette Part II, Vol. 115, No. 12**Gazette du Canada Partie II, Vol. 115, N° 12* SI/TR/81-86

(f) shall, unless it is sooner revoked, expire not later than five years from the date on which it is issued.

4. (1) Subject to this Order, any person who is a Canadian citizen under the Act may be issued a passport.

(2) No passport shall be issued to a person who is not a Canadian citizen under the Act.

5. No passport shall be issued to any person and no name of a child shall be included in the passport of any person unless an application for a passport is made by that person to the Passport Office in a form prescribed by the Minister.

6. An application for a passport by or in respect of a person who was

(a) born in Canada shall be accompanied by

(i) a certificate of Canadian citizenship granted or issued to the person under the Act or the former Act,

(ii) a certificate of naturalization granted to the person under any Act that was in force in Canada at any time before the 1st day of January, 1947,

(iii) a certificate of birth issued to the person by a province or by a person authorized by a province to issue such certificates, or

(iv) a certificate that indicates the date and place of the birth of the person in Quebec, duly issued by a person authorized under the law of Quebec to issue such certificates; or

(b) born outside Canada shall be accompanied by

(i) a certificate of Canadian citizenship granted or issued to the person under the Act or the former Act,

(ii) a certificate of naturalization granted to the person under any Act that was in force in Canada at any time before the 1st day of January, 1947,

(iii) a certificate of registration of birth abroad issued to the person by the Registrar of Canadian Citizenship pursuant to the former Act, or

(iv) a certificate of retention of Canadian citizenship issued to the person by the Registrar of Canadian Citizenship pursuant to a declaration of retention of Canadian citizenship made by the person pursuant to regulations made under the former Act.

7. (1) Subject to subsections (2) to (4), where a child has not attained sixteen years of age,

(a) the child may be issued a passport if the applicant therefor is

(i) the parent of the child,

(ii) where the parents of the child are divorced or separated, the custodial parent, or

(iii) the legal guardian of the child; or

(b) the name of the child may be included in the passport of the applicant if the applicant is a person referred to in subparagraph (a)(i) or (ii).

f) expire au plus tard cinq ans après la date de délivrance, sauf en cas de révocation antérieure.

4. (1) Sous réserve du présent décret, un passeport peut être délivré à toute personne qui est citoyen canadien en vertu de la Loi.

(2) Aucun passeport n'est délivré à une personne qui n'est pas citoyen canadien en vertu de la Loi.

5. Un passeport n'est délivré à une personne et le nom d'un enfant n'est ajouté dans le passeport de cette personne que si une demande de passeport est présentée par cette personne au Bureau des passeports selon la forme prescrite par le Ministre.

6. Une demande de passeport présentée par une personne ou à l'égard d'une personne

a) née au Canada, doit être accompagnée

(i) d'un certificat de citoyenneté canadienne accordé ou délivré à la personne en vertu de la Loi ou de l'ancienne Loi,

(ii) d'un certificat de naturalisation délivré à la personne en vertu d'une loi qui était en vigueur au Canada à une date quelconque avant le 1<sup>er</sup> janvier 1947,

(iii) d'un acte de naissance délivré à la personne par une province ou par une personne autorisée par une province à délivrer de tels actes, ou

(iv) d'un certificat établissant la date et le lieu de naissance de la personne au Québec et dûment délivré par une personne autorisée en vertu de la loi du Québec à délivrer de tels certificats; ou

b) née en dehors du Canada, doit être accompagnée

(i) d'un certificat de citoyenneté canadienne accordé ou délivré à la personne en vertu de la Loi ou de l'ancienne Loi,

(ii) d'un certificat de naturalisation délivré à la personne en vertu d'une loi qui était en vigueur au Canada à une date quelconque avant le 1<sup>er</sup> janvier 1947,

(iii) d'un certificat d'enregistrement de naissance à l'étranger délivré à la personne par le Registraire de la citoyenneté canadienne conformément à l'ancienne Loi, ou

(iv) d'un certificat de rétention de la citoyenneté canadienne délivré à la personne par le Registraire de la citoyenneté canadienne en vertu d'une déclaration de rétention de la citoyenneté canadienne faite par la personne conformément aux règlements établis en vertu de l'ancienne Loi.

7. (1) Sous réserve des paragraphes (2) à (4), si l'enfant a moins de seize ans,

a) il peut se voir délivrer un passeport si le requérant est

(i) l'un de ses parents,

(ii) le parent qui a la garde de l'enfant, lorsque les parents sont divorcés ou séparés, ou

(iii) le tuteur de l'enfant; ou

b) le nom de l'enfant peut être ajouté dans le passeport du requérant, si le requérant est une personne visée au sous-alinéa a)(i) ou (ii).

24/6/81 *Canada Gazette Part II, Vol. 115, No. 12**Gazette du Canada Partie II, Vol. 115, N° 12* SI/TR/81-86

(2) Where the parents of a child are divorced or separated and there is in existence

(a) a court order made by a court in Canada of competent jurisdiction, or

(b) a separation agreement,

the terms of which grant the non-custodial parent specific right of access to the child, the child shall not be issued a passport or the child's name shall not be included in the passport of the custodial parent unless the application therefor is accompanied by evidence that the issue of a passport to the child or the inclusion of the child's name in the passport of the custodial parent is not contrary to the terms of the order or separation agreement.

(3) Where there is a court order made by a court in Canada of competent jurisdiction in respect of a child who has not attained sixteen years of age the terms of which restricts the movement of that child to a judicial district specified in the order, the child shall not be issued a passport and the child's name shall not be included in the passport of the applicant unless the court order is revoked or is varied to permit the child to travel outside Canada.

(4) Where an applicant applies for the issue of a passport to a child who has not attained sixteen years of age or to have the name of a child who has not attained sixteen years of age included in the applicant's passport and the applicant fails to provide the Passport Office with

(a) the information and material required in the application for a passport, or

(b) the further information and material requested pursuant to section 8,

no passport shall be issued to that child and the name of that child shall not be included in the applicant's passport.

8. (1) In addition to the information and material that an applicant is required to provide in the application for a passport, the Passport Office may request an applicant to provide further information respecting any matter relating to the issue of the passport.

(2) The further information referred to in subsection (1) and the circumstances in which such information may be requested includes the information and circumstances set out in the schedule.

#### Refusal of Passports and Revocation

9. The Passport Office may refuse to issue a passport to an applicant who

(a) fails to provide the Passport Office with a duly completed application for a passport or with the information and material that is required or requested

(i) in the application for a passport, or

(ii) pursuant to section 8;

(b) stands charged in Canada with the commission of an indictable offence;

(2) Si les parents d'un enfant sont divorcés ou séparés et qu'il existe

a) une ordonnance rendue par un tribunal canadien compétent, ou

b) une entente de séparation

aux termes de laquelle le parent qui n'a pas la garde de l'enfant jouit du droit exprès de visite de l'enfant, aucun passeport n'est délivré à l'enfant et son nom ne peut être ajouté dans le passeport du parent qui a la garde de l'enfant, à moins que la demande ne soit accompagnée d'une preuve établissant que la délivrance d'un passeport à l'enfant ou l'inscription du nom de ce dernier dans le passeport du parent qui a la garde de l'enfant, ne contrevient pas aux dispositions de l'ordonnance ou de l'entente de séparation.

(3) Si une ordonnance a été rendue à l'égard d'un enfant de moins de seize ans par un tribunal canadien compétent ayant pour effet de limiter les déplacements de l'enfant à un district judiciaire précisé dans l'ordonnance, aucun passeport n'est délivré à l'enfant et le nom de ce dernier n'est pas ajouté dans le passeport d'un requérant à moins que l'ordonnance ne soit révoquée ou révisée de façon à permettre à l'enfant de voyager hors du Canada.

(4) Si un requérant présente une demande de passeport à l'égard d'un enfant de moins de seize ans ou une demande d'inscription du nom de l'enfant dans son passeport et que le requérant ne fournit pas au Bureau des passeports

a) les renseignements et les documents exigés dans la demande de passeport, ou

b) les renseignements et documents supplémentaires demandés selon l'article 8,

aucun passeport n'est émis au nom de l'enfant et le nom de ce dernier n'est pas ajouté dans le passeport du requérant.

8. (1) En plus des renseignements et des documents que le requérant doit fournir en présentant une demande de passeport, le Bureau des passeports peut demander à ce requérant de fournir des renseignements supplémentaires à l'égard de toute question se rapportant à la délivrance du passeport.

(2) Les renseignements supplémentaires visés au paragraphe (1) et les circonstances qui justifient la demande de tels renseignements comprennent ceux mentionnés à l'annexe.

#### Refus de délivrance et révocation

9. Le Bureau des passeports peut refuser de délivrer un passeport à un requérant qui

a) ne lui présente pas une demande de passeport dûment remplie ou ne lui fournit pas les renseignements et les documents exigés ou demandés

(i) dans la demande de passeport, ou

(ii) selon l'article 8;

b) est accusé au Canada d'un acte criminel;

c) est accusé dans un pays étranger d'avoir commis une infraction qui constituerait un acte criminel si elle était commise au Canada;



(c) stands charged outside Canada with the commission of any offence that would, if committed in Canada, constitute an indictable offence;

(d) is serving a term of imprisonment or is forbidden to leave Canada by

(i) the terms and conditions of any parole or mandatory supervision imposed under or by virtue of the *Parole Act*,

(ii) the conditions of a probation order made under the *Criminal Code*, or

(iii) the conditions of the grant of a temporary absence without escort from a prison or penitentiary;

(e) has been convicted of an offence under section 58 of the *Criminal Code*;

(f) is indebted to the Crown for expenses related to repatriation to Canada or for other consular financial assistance provided abroad at his request by the Government of Canada; or

(g) has been issued a passport that has not expired and has not been revoked or whose name is included in such a passport.

10. The Passport Office may revoke the passport of a person on any ground on which it may refuse to issue a passport to that person if he were an applicant and may revoke the passport of a person who

(a) being outside Canada, stands charged in a foreign country or state with the commission of any offence that would constitute an indictable offence if committed in Canada;

(b) uses the passport to assist him in committing an indictable offence in Canada or any offence in a foreign country or state that would constitute an indictable offence if committed in Canada;

(c) permits another person to use the passport;

(d) has obtained the passport or the inclusion of the name of a child in the passport by means of false or misleading information; or

(e) has ceased to be a Canadian citizen.

11. When a person has been advised by the Passport Office that a passport in his possession is required to be returned to the Passport Office, he shall forthwith return the passport to the nearest Passport Office.

d) purge une peine d'emprisonnement ou est frappé de l'interdiction de quitter le Canada

(i) selon les modalités découlant d'une libération conditionnelle ou d'une libération sous surveillance obligatoire imposée en vertu de la *Loi sur la libération conditionnelle de détenus*,

(ii) selon les dispositions d'une ordonnance de probation établie en vertu du *Code criminel*, ou

(iii) selon les conditions régissant une absence temporaire sans escorte d'une prison ou d'un pénitencier;

e) a été déclaré coupable d'un acte criminel selon l'article 58 du *Code criminel*;

f) est redevable envers la Couronne par suite des dépenses engagées en vue de son rapatriement au Canada ou d'une autre assistance financière consulaire qu'il a demandée et que le gouvernement du Canada lui a fournie à l'étranger; ou

g) détient un passeport ou dont le nom est inscrit dans un passeport qui n'est pas expiré et n'a pas été révoqué.

10. Le Bureau des passeports peut révoquer le passeport d'une personne pour toute raison qui justifierait le refus de délivrer un passeport à cette personne si elle présentait une demande, et peut révoquer le passeport d'une personne qui

a) étant en dehors du Canada, est accusée dans un pays ou un État étranger d'avoir commis une infraction qui constituerait un acte criminel si elle était commise au Canada;

b) utilise le passeport pour commettre un acte criminel au Canada, ou pour commettre, dans un pays ou État étranger, une infraction qui constituerait un acte criminel si elle était commise au Canada;

c) permet à une autre personne de se servir du passeport;

d) a obtenu le passeport ou a fait inscrire le nom d'un enfant dans ce passeport au moyen de renseignements faux ou trompeurs; ou

e) n'est plus citoyen canadien.

11. Toute personne que le Bureau des passeports avise de lui retourner un passeport qu'elle a en sa possession doit retourner immédiatement ce passeport au Bureau des passeports le plus proche.

## SCHEDULE

## ADDITIONAL INFORMATION

## Name

1. Where an applicant applies for a passport in a name that is

(a) other than the applicant's legal name,

(b) different from the name set out in

(i) the applicant's birth certificate,

(ii) certificate of citizenship, or

(iii) any other document required in respect of a passport under this Order,

## ANNEXE

## RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

## Nom

1. Si le requérant utilise dans sa demande de passeport un nom

a) autre que son nom légal,

b) différent du nom qui paraît

(i) sur son acte de naissance,

(ii) sur son certificat de citoyenneté, ou

(iii) sur tout autre document exigé en vertu du présent décret,

24/6/81 *Canada Gazette Part II, Vol. 115, No. 12**Gazette du Canada Partie II, Vol. 115, N° 12* SI/TR/81-86

the applicant may be required to submit additional documents or affidavits in clarification thereof.

il peut être requis de fournir des documents supplémentaires ou des affidavits pour clarifier la situation.

*Address*

2. Where an applicant provides as an address a Canada Post Office Box number or a General Delivery address, the applicant may be required to provide an explanation for such address or to provide a permanent address.

*Adresse*

2. Si le requérant fournit un numéro de case postale ou la poste restante comme adresse postale, il peut être requis de fournir une explication ou donner une adresse permanente.

*Date of Birth*

3. Where the date of birth of an applicant set out in an application for a passport differs from the date of birth in that applicant's birth certificate, further evidence of the date of birth of the applicant may be required.

*Date de naissance*

3. Si la date de naissance du requérant donnée dans la demande de passeport diffère de celle qui figure dans son acte de naissance, le requérant peut être requis de fournir d'autres preuves de sa date de naissance.

*Sex*

4. (1) Where the sex indicated in an application for a passport is not the same as that set out in that applicant's birth certificate, the applicant may be requested to provide an explanation.

(2) Where an application for a passport indicates that a change of sex of the applicant has taken place, the applicant may be requested to submit a certificate from a medical practitioner to substantiate the statement.

*Sexe*

4. (1) Si le sexe indiqué dans la demande de passeport ne correspond pas au sexe indiqué sur l'acte de naissance du requérant, ce dernier peut être requis de fournir une explication.

(2) Si la demande de passeport fait état d'un changement de sexe, le requérant peut être requis de fournir un certificat médical à l'appui de cette déclaration.

*Marital Status*

5. Where an applicant's marital status as set out in that applicant's application is single and the applicant applies

- (a) to have a child included in the applicant's passport, or
- (b) for a passport for a child,

evidence may be required to establish that the applicant is the responsible parent of the child.

*Situation de famille*

5. Le requérant qui se dit célibataire et qui présente une demande en vue

- a) d'ajouter le nom d'un enfant dans son passeport, ou
- b) d'obtenir un passeport pour un enfant,

peut être appelé à prouver qu'il est le parent responsable de l'enfant.

*Loss of Citizenship*

6. Where the information submitted in an application for a passport indicates that the applicant may have, at any time, ceased to be a Canadian citizen, information may be required from that applicant to establish that the applicant is a Canadian citizen.

*Perte de citoyenneté*

6. Si les renseignements fournis à l'appui de la demande de passeport indiquent que le requérant peut, à un moment quelconque, avoir perdu sa citoyenneté canadienne, celui-ci peut être requis de fournir d'autres renseignements établissant sa citoyenneté canadienne.

*Passports for Children*

7. Where an applicant referred to in section 7 of this Order applies for the issue of a passport for a child referred to in that section or to have that child's name included in the applicant's passport, the applicant may be required to submit evidence, in the form of affidavits, statutory declarations or otherwise, to substantiate the applicant's eligibility to so apply.

*Passeports pour enfants*

7. Si un requérant visé par l'article 7 du présent décret présente une demande de passeport pour un enfant visé par cet article ou en vue d'ajouter le nom de cet enfant dans son passeport, le requérant peut être appelé à fournir une preuve sous forme d'affidavits, de déclarations statutaires ou autres documents officiels, afin d'appuyer l'admissibilité du requérant à présenter une telle demande.

*Missing Canadian Passports*

8. Where there is in existence a valid Canadian passport in respect of an applicant and that applicant is unable to produce it, the applicant may be required to provide a statement

*Passeports canadiens manquants*

8. Si un passeport canadien valide a été délivré au requérant et que ce dernier ne peut produire ledit passeport, le requérant

24/6/81 *Canada Gazette Part II, Vol. 115, No. 12**Gazette du Canada Partie II, Vol. 115, N° 12* SI/TR/81-86

explaining the circumstances in respect of the missing passport together with such affidavits or statutory declarations as are necessary to establish that the passport is missing and the reasons therefor.

#### *Marriage*

9. (1) Where a female applicant married an alien prior to January 1, 1947, additional information may be required to establish whether the applicant is a Canadian citizen.

(2) Where a female applicant who is married and in possession of a valid passport issued to her in her maiden name requests that her married name be added to the passport, the applicant may be required to produce her marriage certificate.

#### *Delivery of Passports*

10. (1) Where delivery of a passport is made at a Passport Office to an applicant, the applicant may be required to produce a document establishing the identity of the applicant.

(2) Where delivery of a passport is made at a Passport Office to the agent of an applicant, that agent may be required to produce a letter of consent from the applicant to accept delivery.

#### *Applicants who have been Refused Passports*

11. Where an applicant has previously applied for a passport and the issue of a passport to that applicant has been refused, information may be required from the applicant to establish that the applicant is eligible to be issued a passport.

#### *Proof of Guardianship*

12. Where the application for a passport is in respect of a child and the applicant is the legal guardian of the child, information may be required to establish proof of guardianship of that child.

#### EXPLANATORY NOTE

*(This note is not part of the Order, but is intended only for information purposes.)*

This order authorizes the issuance of Canadian passports.

peut être requis de fournir une déclaration quant aux circonstances entourant la perte du passeport ainsi que les affidavits ou déclarations statutaires nécessaires, de façon à établir la perte du passeport et les raisons de cette perte.

#### *Mariage*

9. (1) Si la requérante a épousé un étranger avant le 1<sup>er</sup> janvier 1947, il peut lui être nécessaire de fournir des renseignements supplémentaires afin de confirmer qu'elle est citoyenne canadienne.

(2) Si la requérante mariée est en possession d'un passeport valide émis à son nom de jeune fille et demande que son nom de femme mariée soit ajouté au passeport, elle peut être requise de produire son certificat de mariage.

#### *Délivrance des passeports*

10. (1) Lorsque le requérant prend possession d'un passeport dans un Bureau des passeports, il peut être appelé à produire un document établissant son identité.

(2) Si un représentant du requérant prend possession d'un passeport dans un Bureau des passeports, il peut être appelé à produire une lettre de consentement du requérant l'autorisant à prendre livraison du passeport.

#### *Requérants auxquels on a refusé un passeport*

11. Si le requérant a déjà présenté une demande de passeport et que celle-ci lui a été refusée, il peut être appelé à fournir des renseignements en vue d'établir son admissibilité à un passeport.

#### *Preuve de la garde d'un enfant*

12. Si le tuteur d'un enfant présente une demande de passeport à l'égard de l'enfant, il peut être requis de fournir des renseignements établissant la garde de cet enfant.

#### NOTE EXPLICATIVE

*(La présente note ne fait pas partie du décret et n'est publiée qu'à titre d'information.)*

Ce décret autorise la délivrance de passeports canadiens.



24/6/81 *Canada Gazette Part II, Vol. 115, No. 12**Gazette du Canada Partie II, Vol. 115, N° 12* SI/TR/81-87

Registration  
SI/81-87 24 June, 1981

Enregistrement  
TR/81-87 24 juin 1981

DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS ACT

LOI SUR LE MINISTÈRE DES AFFAIRES  
EXTÉRIEURES**Department of External Affairs Duties Order****Décret sur les fonctions du ministère des Affaires  
extérieures**

P.C. 1981-1473 4 June, 1981

C.P. 1981-1473 4 juin 1981

His Excellency the Governor General in Council, on the recommendation of the Secretary of State for External Affairs, pursuant to section 4 of the Department of External Affairs Act, is pleased hereby to make the annexed Order respecting the assignment of duties to the Department of External Affairs.

Sur avis conforme du secrétaire d'État aux Affaires extérieures et en vertu de l'article 4 de la Loi sur le ministère des Affaires extérieures, il plaît à Son Excellence le Gouverneur général en conseil de prendre le Décret concernant l'attribution de fonctions au ministère des Affaires extérieures, ci-après.

**ORDER RESPECTING THE ASSIGNMENT OF DUTIES  
TO THE DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS****DÉCRET CONCERNANT L'ATTRIBUTION DE  
FONCTIONS AU MINISTÈRE DES AFFAIRES  
EXTÉRIEURES***Short Title**Titre abrégé*

1. This Order may be cited as *Department of External Affairs Duties Order*.

1. Le présent décret peut être cité sous le titre: *Décret sur les fonctions du ministère des Affaires extérieures*.

*Assigned Duties**Fonctions attribuées*

2. The administration of all matters pertaining to the issuing, revoking, withholding, recovery and use of Canadian passports is hereby assigned to the Department of External Affairs.

2. L'administration de toutes les questions relatives à la délivrance, à la révocation, à la retenue, à la récupération et à l'utilisation des passeports canadiens est confiée au ministère des Affaires extérieures.

**EXPLANATORY NOTE****NOTE EXPLICATIVE**

(This note is not part of the Order, but is intended only for information purposes.)

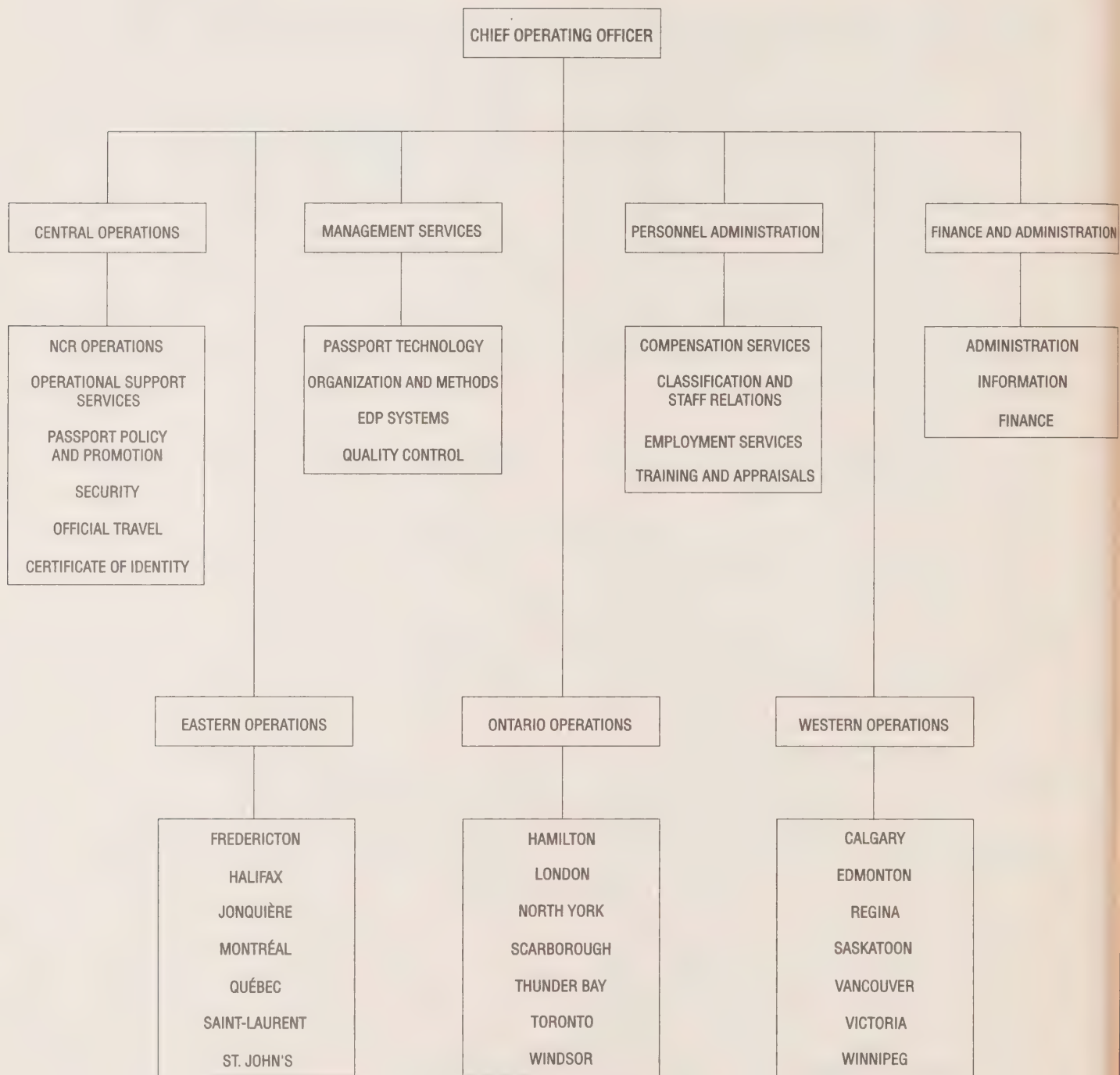
(La présente note ne fait pas partie du décret et n'est publiée qu'à titre d'information.)

This order assigns the administration of all matters relating to Canadian passports to the Department of External Affairs.

Ce décret attribue au ministère des Affaires extérieures l'administration de toutes les questions relatives aux passeports canadiens.

## APPENDIX B

- 1968:** Cabinet confirms a decision to “open branch passport offices in cities where major air terminals are located for scheduled overseas flights beginning with Vancouver, Montréal and Toronto.”
- 1969:** The following changes in passport requirements become effective April 1st:
- all applicants must support their claim to Canadian citizenship by documentary evidence;
  - passports are no longer renewable, and validity is limited to five years;
  - passport services are to be decentralized;
  - the Passport Office is made self-supporting, with operations paid for through fees charged for services rendered; and
  - the passport fee increases from \$5 to \$10.
- } These changes cause a temporary collapse in passport service as Canadians apply in massive numbers for new passports.
- 1970:** Offices open in Montréal, Toronto and Vancouver.
- 1972:** Offices open in Halifax and Edmonton.
- 1973:** Office opens in Winnipeg.
- 1974:** Satellite office opens in North York.
- 1976:** Fee increases from \$10 to \$12.
- 1979:** Offices open in Saskatoon, St. John’s, Hamilton, Calgary and Québec.
- 1980:** Fee increases from \$12 to \$20.
- 1981:** Offices open in Windsor, London, Fredericton and Victoria.
- 1982:** A toll-free telephone service is implemented.  
Fee increases from \$20 to \$21.  
Head office moves from Ottawa to Hull.
- 1985:** Machine-readable passports are introduced in Canada.
- 1986:** Automated writing systems are installed in Atlanta, New York, London and Los Angeles.  
All Canadian missions issue machine-readable format passports.
- 1987:** Offices open in Saint-Laurent and Scarborough.  
Automated writing systems are installed in Rome, Paris and Bonn.
- 1988:** Fee increases from \$21 to \$25 effective January 1st.  
Automated writing system is installed in Detroit.  
Ottawa Public Counter becomes an issuing office.  
Offices open in Jonquière, Regina and Thunder Bay.
- 1989:** Automated writing systems are installed in San Francisco and Hong Kong.
- 1990:** North York satellite office becomes an issuing office.  
The Passport Office becomes a Special Operating Agency.  
Regional offices are reorganized into three reporting units: Eastern, Ontario and Western Operations.  
The Passport Office becomes part of the Consular, Immigration and Passport Affairs Branch.





## APPENDIX D

## PERSONAL SERVICE

## EASTERN OPERATIONS

**FREDERICTON**

Suite 601, King's Tower  
King's Place  
440 King Street

**HALIFAX**

Suite 608, Duke Tower  
Scotia Square  
5251 Duke Street

**JONQUIÈRE**

Suite 208  
Place Saint-Michel  
3885 Harvey Boulevard

**MONTREAL**

Suite 215, West Tower  
Complexe Guy-Favreau  
200 René-Lévesque Boulevard West

**QUÉBEC**

Suite 1000  
Place Belle Cour  
2590 Laurier Boulevard

**SAINT-LAURENT**

Suite 112  
3300 chemin Côte Vertu

**ST. JOHN'S**

4th Floor  
General Post Office Building  
354 Water Street

**NATIONAL CAPITAL  
REGION OPERATIONS****OTTAWA**

1st Floor, West Tower  
C.D. Howe Building  
240 Sparks Street

**HULL**

6th Floor  
Place du Centre  
200 Promenade du Portage

## ONTARIO OPERATIONS

**HAMILTON**

Suite 330  
Standard Life Building  
120 King Street West

**LONDON**

Suite 803  
Government of Canada Building  
451 Talbot Street

**NORTH YORK**

2nd Floor  
Government of Canada Building  
4900 Yonge Street

**SCARBOROUGH**

Suite 828  
Scarborough Town Centre  
200 Town Centre Court

**THUNDER BAY**

Suite 406  
Royal Insurance Building  
28 Cumberland Street North

**TORONTO**

Suite 1031  
Atrium on Bay  
20 Dundas Street West

**WINDSOR**

Suite 504  
Canadian Imperial Bank of  
Commerce Building  
100 Ouellette Avenue

## WESTERN OPERATIONS

**CALGARY**

Suite 480  
Harry Hays Government of Canada  
Building  
220-4th Avenue, S.E.

**EDMONTON**

Suite 1630  
Canada Place Building  
9700 Jasper Avenue

**REGINA**

Suite 502  
Canadian Imperial Bank of  
Commerce Building  
1867 Hamilton Street

**SASKATOON**

Suite 605  
Federal Building  
101-22nd Street East

**VANCOUVER**

Suite 240  
Sinclair Centre  
757 Hastings Street West

**VICTORIA**

Suite 228  
Customs House  
816 Government Street

**WINNIPEG**

Suite 308  
Revenue Building  
391 York Avenue

## MAIL-IN SERVICE

The Passport Office  
Department of External Affairs  
Ottawa, Canada  
K1A 0G3



ANNEXE D

SERVICE EN PERSONNE

OPÉRATIONS DE L'OUEST

CALGARY

Immeuble du Gouvernement du Canada, Harry Hays

Bureau 480

220, 4<sup>e</sup> Avenue Sud-Est

EDMONTON

Immeuble Place Canada

Bureau 1630

9700, avenue Jasper

REGINA

Immeuble de la Banque de

Commerce Canadienne Impériale

Bureau 502

1867, rue Hamilton

SASKATOON

Immeuble Fédéral

Bureau 605

101, 22<sup>e</sup> Rue Est

VANCOUVER

Sinclair Centre

Bureau 240

757, rue Hastings Ouest

VICTORIA

Customs House

Bureau 228

816, rue Government

WINNIPEG

Immeuble Revenue

Bureau 308

391, avenue York

OPÉRATIONS DE

L'ONTARIO

HAMILTON

Immeuble Standard Life

Bureau 330

120, rue King Ouest

LONDON

Immeuble du Gouvernement du

Canada

Bureau 803

451, rue Talbot

NORTH YORK

Immeuble du Gouvernement du

Canada

2<sup>e</sup> étage

4900, rue Yonge

SCARBOROUGH

Scarborough Town Centre

Bureau 828

200, Town Centre Court

THUNDER BAY

Immeuble Royal Insurance

Bureau 406

28, rue Cumberland Nord

TORONTO

Atrium on Bay

Bureau 1031

20, rue Dundas Ouest

WINDSOR

Immeuble de la Banque de

Commerce Canadienne Impériale

Bureau 504

100, avenue Ouellette

OPÉRATIONS DE L'EST

FREDERICTON

King's Place

King's Tower, bureau 601

440, rue King

Scoti's Square

Duke Tower, bureau 608

5251, rue Duke

JONQUÈRE

Place Saint-Michel

Bureau 208

3885, boulevard Harvey

MONTREAL

Complexe Guy-Favreau

Tour Ouest, bureau 215

200, boulevard René-Lévesque Ouest

QUEBEC

Place Belle Cour

Bureau 1000

2590, boulevard Laurier

SAINT-LAURENT

3300, chemin Côte Vertu

Bureau 112

ST. JOHN'S

Immeuble General Post Office

4<sup>e</sup> étage

354, rue Water

OPÉRATIONS DE LA

RÉGION DE LA

CAPITALE NATIONALE

OTTAWA

Immeuble C.D. Howe

Tour Ouest, 1<sup>er</sup> étage

240, rue Sparks

HULL

Place du Centre

6<sup>e</sup> étage

200, promenade du Portage

SERVICE PAR LA POSTE

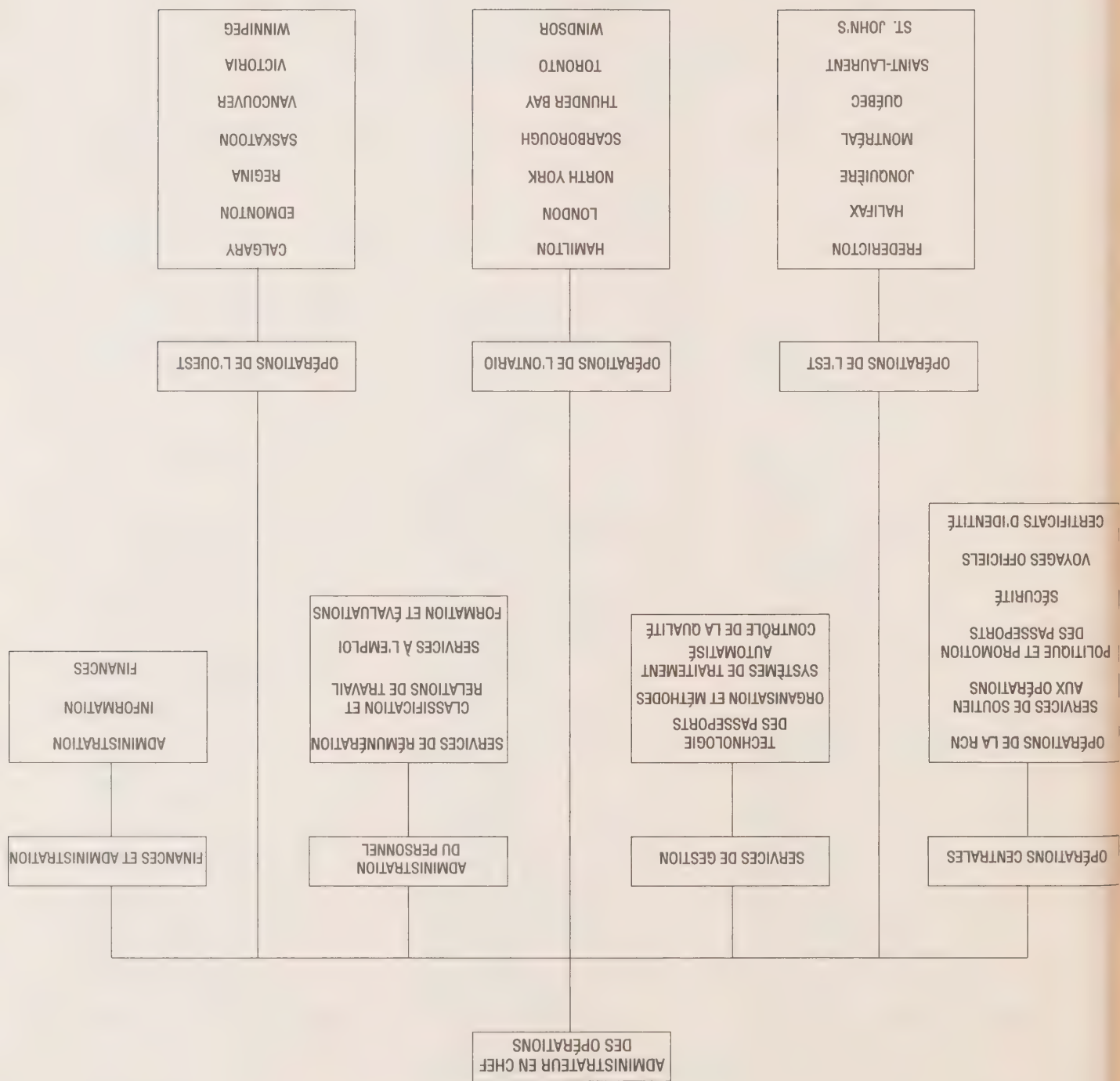
Bureau des passeports

Ministère des Affaires extérieures

Ottawa, Canada

K1A 0G3





ANNEXE B

|        |   |
|--------|---|
| 1968 : | Le Cabinet confirme la décision d'ouvrir des bureaux régionaux dans les villes où sont situés les principaux aéroports offrant des services réguliers vers des destinations internationales, en commençant par Vancouver, Montréal et Toronto.  |
| 1969 : | Les changements suivants entrent en vigueur le 1 <sup>er</sup> avril en ce qui a trait aux exigences applicables aux passeports : <ul style="list-style-type: none"><li>■ tous les requérants doivent fournir une preuve documentaire confirmant leur citoyenneté canadienne;</li><li>■ les passeports ne sont plus renouvelables, et leur période de validité est restreinte à 5 ans;</li></ul>  |
|        | <div><div>La demande massive de nouveaux passeports engorge temporairement les services de délivrance.</div><div>}</div><ul style="list-style-type: none"><li>■ les services de passeport seront décentralisés;</li><li>■ le Bureau des passeports passe à un régime d'autofinancement, les opérations étant financées au moyen des droits perçus pour les services fournis;</li><li>■ le droit requis passe de 5 \$ à 10 \$.</li></ul></div> |
| 1970 : | Des bureaux sont ouverts à Montréal, Toronto et Vancouver.  |
| 1972 : | Des bureaux sont ouverts à Halifax et Edmonton.   |
| 1973 : | Un bureau est ouvert à Winnipeg.  |
| 1974 : | Un bureau satellite est ouvert à North York.  |
| 1976 : | Le droit passe de 10 \$ à 12 \$.  |
| 1979 : | Des bureaux sont ouverts à Saskatoon, St. John's, Hamilton, Calgary et Québec.  |
| 1980 : | Le droit passe de 12 \$ à 20 \$.  |
| 1981 : | Des bureaux sont ouverts à Windsor, London, Fredericton et Victoria.  |
| 1982 : | Un service téléphonique sans frais est mis en place.  |
|        | Le droit passe de 20 \$ à 21 \$.  |
|        | L'Administration centrale est transférée d'Ottawa à Hull.   |
| 1985 : | Les passeports lisibles à la machine sont introduits au Canada.   |
| 1986 : | Des systèmes de rédaction automatique sont installés à Atlanta, New York, Londres et Los Angeles.   |
|        | Toutes les missions du Canada délivrent des passeports ayant le format des passeports lisibles à la machine.  |
| 1987 : | Des bureaux sont ouverts à Saint-Laurent et Scarborough.  |
|        | Des systèmes de rédaction automatique sont installés à Rome, Paris et Bonn.   |
| 1988 : | Le droit passe de 21 \$ à 25 \$ le 1 <sup>er</sup> janvier.   |
|        | Un système de rédaction automatique est installé à Detroit.   |
|        | Le comptoir public d'Ottawa devient un bureau de délivrance.  |
|        | Des bureaux sont ouverts à Jonquière, Regina et Thunder Bay.  |
| 1989 : | Des systèmes de rédaction automatique sont installés à San Francisco et Hong Kong.  |
| 1990 : | Le bureau satellite de North York devient un bureau de délivrance.  |
|        | Le Bureau des passeports devient un Organisme de service spécial.   |
|        | Les bureaux régionaux sont regroupés en trois unités administratives : les Opérations de l'Est, de l'Ontario, et de l'Ouest.  |
|        | Le Bureau des passeports est rattaché au Secteur des affaires consulaires, de l'immigration et des passeports.  |

Registration  
SI/81-87 24 June, 1981  
Enregistrement  
TR/81-87 24 juin 1981

DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS ACT  
LOI SUR LE MINISTÈRE DES AFFAIRES  
EXTÉRIEURES

Department of External Affairs Duties Order  
Décret sur les fonctions du ministère des Affaires  
extérieures

P.C. 1981-1473 4 June, 1981  
C.P. 1981-1473 4 juin 1981

His Excellency the Governor General in Council, on the recommendation of the Secretary of State for External Affairs, pursuant to section 4 of the Department of External Affairs Act, is pleased hereby to make the annexed Order respecting the assignment of duties to the Department of External Affairs.

Sur avis conforme du secrétaire d'Etat aux Affaires extérieures et en vertu de l'article 4 de la Loi sur le ministère des Affaires extérieures, il plaît à Son Excellence le Gouverneur général en conseil de prendre le Décret concernant l'attribution de fonctions au ministère des Affaires extérieures, ci-après.

ORDER RESPECTING THE ASSIGNMENT OF DUTIES  
TO THE DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS

DÉCRET CONCERNANT L'ATTRIBUTION DE  
FONCTIONS AU MINISTÈRE DES AFFAIRES  
EXTÉRIEURES

*Short Title*  
1. This Order may be cited as *Department of External Affairs Duties Order*.

*Titre abrégé*  
1. Le présent décret peut être cité sous le titre: *Décret sur les fonctions du ministère des Affaires extérieures*.

*Assigned Duties*  
2. The administration of all matters pertaining to the issuing, revoking, withholding, recovery and use of Canadian passports is hereby assigned to the Department of External Affairs.

*Fonctions attribuées*  
2. L'administration de toutes les questions relatives à la délivrance, à la révocation, à la retenue, à la récupération et à l'utilisation des passeports canadiens est confiée au ministère des Affaires extérieures.

*(This note is not part of the Order, but is intended only for information purposes.)*

*(La présente note ne fait pas partie du décret et n'est publiée qu'à titre d'information.)*

EXPLANATORY NOTE

NOTE EXPLICATIVE

This order assigns the administration of all matters relating to Canadian passports to the Department of External Affairs.

Ce décret attribue au ministère des Affaires extérieures l'administration de toutes les questions relatives aux passeports canadiens.



peut être requis de fournir une déclaration quant aux circonstances entourant la perte du passeport ainsi que les affidavits ou déclarations statutaires nécessaires, de façon à établir la perte du passeport et les raisons de cette perte.

Marriage

9. (1) Si la requérante a épousé un étranger avant le 1<sup>er</sup> janvier 1947, il peut lui être nécessaire de fournir des renseignements supplémentaires afin de confirmer qu'elle est citoyenne canadienne.

(2) Si la requérante mariée est en possession d'un passeport valide émis à son nom de jeune fille et demande que son nom de femme mariée soit ajouté au passeport, elle peut être requise de produire son certificat de mariage.

Delivery of passports

10. (1) Lorsque le requérant prend possession d'un passeport dans un Bureau des passeports, il peut être appelé à produire un document établissant son identité.

(2) Si un représentant du requérant prend possession d'un passeport dans un Bureau des passeports, il peut être appelé à produire une lettre de consentement du requérant l'autorisant à prendre livraison du passeport.

Requérants auxquels on a refusé un passeport

11. Si le requérant a déjà présenté une demande de passeport et que celle-ci lui a été refusée, il peut être appelé à fournir des renseignements en vue d'établir son admissibilité à un passeport.

Preuve de la garde d'un enfant

12. Si le tuteur d'un enfant présente une demande de passeport à l'égard de l'enfant, il peut être requis de fournir des renseignements établissant la garde de cet enfant.

NOTE EXPLICATIVE

(La présente note ne fait pas partie du décret et n'est publiée qu'à titre d'information.)

Ce décret autorise la délivrance de passeports canadiens.

explaining the circumstances in respect of the missing passport together with such affidavits or statutory declarations as are necessary to establish that the passport is missing and the reasons therefor.

Marriage

9. (1) Where a female applicant married an alien prior to January 1, 1947, additional information may be required to establish whether the applicant is a Canadian citizen.

(2) Where a female applicant who is married and in possession of a valid passport issued to her in her maiden name requests that her married name be added to the passport, the applicant may be required to produce her marriage certificate.

Delivery of Passports

10. (1) Where delivery of a passport is made at a Passport Office to an applicant, the applicant may be required to produce a document establishing the identity of the applicant.

(2) Where delivery of a passport is made at a Passport Office to the agent of an applicant, that agent may be required to produce a letter of consent from the applicant to accept delivery.

Applicants who have been Refused Passports

11. Where an applicant has previously applied for a passport and the issue of a passport to that applicant has been refused, information may be required from the applicant to establish that the applicant is eligible to be issued a passport.

Proof of Guardianship

12. Where the application for a passport is in respect of a child and the applicant is the legal guardian of the child, information may be required to establish proof of guardianship of that child.

EXPLANATORY NOTE

(This note is not part of the Order, but is intended only for information purposes.)

This order authorizes the issuance of Canadian passports.

the applicant may be required to submit additional documents or affidavits in clarification thereof.

il peut être requis de fournir des documents supplémentaires ou des affidavits pour clarifier la situation.

#### Address

2. Where an applicant provides as an address a Canada Post Office Box number or a General Delivery address, the applicant may be required to provide an explanation for such address or to provide a permanent address.

2. Si le requérant fournit un numéro de case postale ou la poste restante comme adresse postale, il peut être requis de fournir une explication ou donner une adresse permanente.

#### Date of Birth

3. Where the date of birth of an applicant set out in an applicant's birth certificate, further evidence of the date of birth of the applicant may be required.

3. Si la date de naissance du requérant donnée dans la demande de passeport diffère de celle qui figure dans son acte de naissance, le requérant peut être requis de fournir d'autres preuves de sa date de naissance.

#### Sex

4. (1) Where the sex indicated in an application for a passport is not the same as that set out in that applicant's birth certificate, the applicant may be requested to provide an explanation.

4. (1) Si le sexe indiqué dans la demande de passeport ne correspond pas au sexe indiqué sur l'acte de naissance du requérant, ce dernier peut être requis de fournir une explication.

(2) Where an application for a passport indicates that a change of sex of the applicant has taken place, the applicant may be requested to submit a certificate from a medical practitioner to substantiate the statement.

(2) Si la demande de passeport fait état d'un changement de sexe, le requérant peut être requis de fournir un certificat médical à l'appui de cette déclaration.

#### Marital Status

5. Where an applicant's marital status as set out in that applicant's application is single and the applicant applies (a) to have a child included in the applicant's passport, or (b) for a passport for a child, evidence may be required to establish that the applicant is the responsible parent of the child.

5. Le requérant qui se dit célibataire et qui présente une demande en vue (a) d'ajouter le nom d'un enfant dans son passeport, ou (b) d'obtenir un passeport pour un enfant, peut être appelé à prouver qu'il est le parent responsable de l'enfant.

#### Perte de citoyenneté

6. Si les renseignements fournis à l'appui de la demande de passeport indiquent que le requérant peut, à un moment quelconque, avoir perdu sa citoyenneté canadienne, celui-ci peut être requis de fournir d'autres renseignements établissant sa citoyenneté canadienne.

#### Passports for Children

7. Where an applicant referred to in section 7 of this Order applies for the issue of a passport for a child referred to in that section or to have that child's name included in the applicant's passport, the applicant may be required to submit evidence, in the form of affidavits, statutory declarations or otherwise, to substantiate the applicant's eligibility to so apply.

7. Si un requérant visé par l'article 7 du présent décret présente une demande de passeport pour un enfant visé par cet article ou en vue d'ajouter le nom de cet enfant dans son passeport, le requérant peut être appelé à fournir une preuve sous forme d'affidavits, de déclarations statutaires ou autres documents officiels, afin d'appuyer l'admissibilité du requérant à présenter une telle demande.

#### Passports pour enfants

8. Where there is in existence a valid Canadian passport in respect of an applicant and that applicant is unable to produce it, the applicant may be required to provide a statement

8. Si un passeport canadien valide a été délivré au requérant et que ce dernier ne peut produire ledit passeport, le requérant

#### Missing Canadian Passports

#### Passports canadiens manquants

(d) purge une peine d'emprisonnement ou est frappé de l'interdiction de quitter le Canada

(i) selon les modalités découlant d'une libération conditionnelle ou d'une libération sous surveillance obligatoire imposée en vertu de la Loi sur la libération conditionnelle de détenus.

(ii) selon les dispositions d'une ordonnance de probation établie en vertu du Code criminel, ou

(iii) selon les conditions régissant une absence temporaire sans escorte d'une prison ou d'un pénitencier;

(e) a été déclaré coupable d'un acte criminel selon l'article 58 du Code criminel;

(f) est redevable envers la Couronne par suite des dépenses engagées en vue de son rapatriement au Canada ou d'une autre assistance financière consulaire qu'il a demandée et que le gouvernement du Canada lui a fournie à l'étranger;

(g) détient un passeport ou dont le nom est inscrit dans un passeport qui n'est pas expiré et n'a pas été révoqué.

10. Le Bureau des passeports peut révoquer le passeport d'une personne pour toute raison qui justifierait le refus de délivrer un passeport à cette personne si elle présentait une demande, et peut révoquer le passeport d'une personne qui

(a) étant en dehors du Canada, est accusée dans un pays ou un Etat étranger d'avoir commis une infraction qui constituerait un acte criminel si elle était commise au Canada;

(b) utilise le passeport pour commettre un acte criminel au Canada, ou pour commettre, dans un pays ou Etat étranger, une infraction qui constituerait un acte criminel si elle était commise au Canada;

(c) permet à une autre personne de se servir du passeport; dans ce passeport ou a fait inscrire le nom d'un enfant trompeurs; ou

(e) n'est plus citoyen canadien.

11. Toute personne que le Bureau des passeports avise de lui retourner un passeport qu'elle a en sa possession doit retourner immédiatement ce passeport au Bureau des passeports le plus proche.

ANNEXE

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Nom

1. Si le requérant utilise dans sa demande de passeport un nom

(a) autre que son nom légal,

(b) différent du nom qui paraît

(i) sur son acte de naissance,

(ii) sur son certificat de citoyenneté, ou

(iii) sur tout autre document exigé en vertu du présent décret,

(c) stands charged outside Canada with the commission of any offence that would, if committed in Canada, constitute an indictable offence;

(d) is serving a term of imprisonment or is forbidden to leave Canada by

(i) the terms and conditions of any parole or mandatory supervision imposed under or by virtue of the Parole Act,

(ii) the conditions of a probation order made under the Criminal Code, or

(iii) the conditions of the grant of a temporary absence without escort from a prison or penitentiary;

(e) has been convicted of an offence under section 58 of the Criminal Code;

(f) is indebted to the Crown for expenses related to repatriation to Canada or for other consular financial assistance provided abroad at his request by the Government of Canada; or

(g) has been issued a passport that has not expired and has not been revoked or whose name is included in such a passport.

10. The Passport Office may revoke the passport of a person on any ground on which it may refuse to issue a passport to that person if he were an applicant and may revoke the passport of a person who

(a) being outside Canada, stands charged in a foreign country or state with the commission of any offence that would constitute an indictable offence if committed in Canada;

(b) uses the passport to assist him in committing an indictable offence in Canada or any offence in a foreign country or state that would constitute an indictable offence if committed in Canada;

(c) permits another person to use the passport;

(d) has obtained the passport or the inclusion of the name of a child in the passport by means of false or misleading information; or

(e) has ceased to be a Canadian citizen.

11. When a person has been advised by the Passport Office that a passport in his possession is required to be returned to the Passport Office, he shall forthwith return the passport to the nearest Passport Office.

ADDITIONAL INFORMATION

Name

1. Where an applicant applies for a passport in a name that is

(a) other than the applicant's legal name,

(b) different from the name set out in

(i) the applicant's birth certificate,

(ii) certificate of citizenship, or

(iii) any other document required in respect of a passport under this Order,



(2) Si les parents d'un enfant sont divorcés ou séparés et qu'il existe

- (a) une ordonnance rendue par un tribunal canadien compétent, ou
- (b) une entente de séparation

aux termes de laquelle le parent qui n'a pas la garde de l'enfant jouit du droit expès de visite de l'enfant, aucun passeport n'est délivré à l'enfant et son nom ne peut être ajouté dans le passeport du parent qui a la garde de l'enfant, à moins que la demande ne soit accompagnée d'une preuve établissant que la délivrance d'un passeport à l'enfant ou l'inscription du nom de ce dernier dans le passeport du parent qui a la garde de l'enfant, ne contrevient pas aux dispositions de l'ordonnance ou de l'entente de séparation.

(3) Si une ordonnance a été rendue à l'égard d'un enfant de moins de seize ans par un tribunal canadien compétent ayant pour effet de limiter les déplacements de l'enfant à un district judiciaire précisé dans l'ordonnance, aucun passeport n'est délivré à l'enfant et le nom de ce dernier n'est pas ajouté dans le passeport d'un requérant, d'un revocqué ou revocqué à l'enfant de voyager hors du Canada.

(4) Si un requérant présente une demande de passeport à l'égard d'un enfant de moins de seize ans ou une demande d'inscription du nom de l'enfant dans son passeport et que le requérant ne fournit pas au Bureau des passeports

- (a) les renseignements et les documents exigés dans la demande de passeport, ou
- (b) les renseignements et documents supplémentaires demandés selon l'article 8,

aucun passeport n'est émis au nom de l'enfant et le nom de ce dernier n'est pas ajouté dans le passeport du requérant.

8. (1) En plus des renseignements et des documents que le requérant doit fournir en présentant une demande de passeport, le Bureau des passeports peut demander à ce requérant de fournir des renseignements supplémentaires à l'égard de toute question se rapportant à la délivrance du passeport.

(2) Les renseignements supplémentaires visés au paragraphe (1) et les circonstances qui justifient la demande de tels renseignements comprennent ceux mentionnés à l'annexe.

Refus de délivrance et révocation

9. Le Bureau des passeports peut refuser de délivrer un passeport à un requérant qui

- (a) ne lui présente pas une demande de passeport dûment remplie ou ne lui fournit pas les renseignements et les documents exigés ou demandés
- (i) dans la demande de passeport, ou
- (ii) selon l'article 8;
- (b) est accusé au Canada d'un acte criminel;
- (c) est accusé dans un pays étranger d'avoir commis une infraction qui constituerait un acte criminel si elle était commise au Canada;

(2) Where the parents of a child are divorced or separated and there is in existence

- (a) a court order made by a court in Canada of competent jurisdiction, or
- (b) a separation agreement,

the terms of which grant the non-custodial parent specific right of access to the child, the child shall not be issued a passport or the child's name shall not be included in the passport of the custodial parent unless the application therefor is accompanied by evidence that the issue of a passport to the child or the inclusion of the child's name in the passport of the custodial parent is not contrary to the terms of the order or separation agreement.

(3) Where there is a court order made by a court in Canada of competent jurisdiction in respect of a child who has not attained sixteen years of age the terms of which restricts the movement of that child to a judicial district specified in the order, the child shall not be issued a passport and the child's name shall not be included in the passport of the applicant unless the court order is revoked or is varied to permit the child to travel outside Canada.

(4) Where an applicant applies for the issue of a passport to a child who has not attained sixteen years of age or to have the name of a child who has not attained sixteen years of age included in the applicant's passport and the applicant fails to provide the Passport Office with

- (a) the information and material required in the application for a passport, or
- (b) the further information and material requested pursuant to section 8,

no passport shall be issued to that child and the name of that child shall not be included in the applicant's passport.

8. (1) In addition to the information and material that an applicant is required to provide in the application for a passport, the Passport Office may request an applicant to provide further information respecting any matter relating to the issue of the passport.

(2) The further information referred to in subsection (1) and the circumstances in which such information may be requested includes the information and circumstances set out in the schedule.

Refusal of Passports and Revocation

9. The Passport Office may refuse to issue a passport to an applicant who

- (a) fails to provide the Passport Office with a duly completed application for a passport or with the information and material that is required or requested
- (i) in the application for a passport, or
- (ii) pursuant to section 8;
- (b) stands charged in Canada with the commission of an indictable offence;

(f) shall, unless it is sooner revoked, expire not later than five years from the date on which it is issued.

4. (1) Subject to this Order, any person who is a Canadian citizen under the Act may be issued a passport.

(2) No passport shall be issued to a person who is not a Canadian citizen under the Act.

5. No passport shall be issued to any person and no name of a child shall be included in the passport of any person unless an application for a passport is made by that person to the Passport Office in a form prescribed by the Minister.

6. An application for a passport by or in respect of a person who was

(a) born in Canada shall be accompanied by

(i) a certificate of Canadian citizenship granted or issued to the person under the Act or the former Act,

(ii) a certificate of naturalization granted to the person under any Act that was in force in Canada at any time before the 1st day of January, 1947,

(iii) a certificate of birth issued to the person by a province or by a person authorized by a province to issue such certificates, or

(iv) a certificate that indicates the date and place of the birth of the person in Quebec, duly issued by a person authorized under the law of Quebec to issue such certificates; or

(b) born outside Canada shall be accompanied by

(i) a certificate of Canadian citizenship granted or issued to the person under the Act or the former Act,

(ii) a certificate of naturalization granted to the person under any Act that was in force in Canada at any time before the 1st day of January, 1947,

(iii) a certificate of registration of birth abroad issued to the person by the Registrar of Canadian Citizenship pursuant to the former Act, or

(iv) a certificate of retention of Canadian citizenship issued to the person by the Registrar of Canadian Citizenship pursuant to a declaration of retention of Canadian citizenship made by the person pursuant to regulations made under the former Act.

7. (1) Subject to subsections (2) to (4), where a child has not attained sixteen years of age,

(a) the child may be issued a passport if the applicant therefor is

(i) the parent of the child,

(ii) where the parents of the child are divorced or separated, the custodial parent, or

(iii) the legal guardian of the child; or

(b) the name of the child may be included in the passport of the applicant if the applicant is a person referred to in subparagraph (a)(i) or (ii).

7. (1) Sous réserve des paragraphes (2) à (4), si l'enfant a moins de seize ans,

a) il peut se voir délivrer un passeport si le requérant est

(i) l'un de ses parents,

(ii) le parent qui a la garde de l'enfant, lorsque les parents sont divorcés ou séparés, ou

(iii) le tuteur de l'enfant; ou

b) le nom de l'enfant peut être ajouté dans le passeport du requérant, si le requérant est une personne visée au sous-alinéa a)(i) ou (ii).

(2) Aucun passeport n'est délivré à une personne qui n'est pas citoyen canadien en vertu de la Loi.

(3) Sous réserve du présent décret, un passeport peut être délivré à toute personne qui est citoyen canadien en vertu de la Loi.

4. (1) Sous réserve du présent décret, un passeport peut être délivré à une personne en vertu de la Loi ou de l'ancienne Loi.

(i) d'un certificat de citoyenneté canadienne accordé ou délivré à la personne en vertu de la Loi ou de l'ancienne Loi,

(ii) d'un certificat de naturalisation délivré à la personne en vertu d'une loi qui était en vigueur au Canada à une date quelconque avant le 1<sup>er</sup> janvier 1947,

(iii) d'un acte de naissance délivré à la personne par une province ou par une personne autorisée par une province à délivrer de tels actes, ou

(iv) d'un certificat établissant la date et le lieu de naissance de la personne au Québec et dûment délivré par une personne autorisée en vertu de la loi du Québec à délivrer de tels certificats; ou

b) née en dehors du Canada, doit être accompagnée

(i) d'un certificat de citoyenneté canadienne accordé ou délivré à la personne en vertu de la Loi ou de l'ancienne Loi,

(ii) d'un certificat de naturalisation délivré à la personne en vertu d'une loi qui était en vigueur au Canada à une date quelconque avant le 1<sup>er</sup> janvier 1947,

(iii) d'un certificat d'enregistrement de naissance à l'étranger délivré à la personne par le Régistrateur de la citoyenneté canadienne conformément à l'ancienne Loi, ou

(iv) d'un certificat de rétention de la citoyenneté canadienne délivré à la personne conformément aux règlements établis en vertu de l'ancienne Loi.

6. Une demande de passeport présentée par une personne ou à l'égard d'une personne

Bureau des passeports selon la forme prescrite par le Ministre.

5. Un passeport n'est délivré à une personne et le nom d'un enfant n'est ajouté dans le passeport de cette personne que si

une demande de passeport est présentée par cette personne au

Enregistrement  
TR/81-86 24 juin 1981

Registration  
SI/81-86 24 June, 1981

AUTORITÉ AUTRE QUE STATUTAIRE  
Décret sur les passeports canadiens

OTHER THAN STATUTORY AUTHORITY  
Canadian Passport Order

C.P. 1981-1472 4 juin 1981

P.C. 1981-1472 4 June, 1981

Sur avis conforme du secrétaire d'Etat aux Affaires extérieures, il plaît à Son Excellence le Gouverneur général en conseil d'abroger le Règlement des passeports canadiens, C.R.C., c. 641 et de prendre en remplacement le Décret concernant les passeports canadiens, ci-après.

His Excellency the Governor General in Council, on the recommendation of the Secretary of State for External Affairs, is pleased hereby to revoke the Canadian Passport Regulations, C.R.C., c. 641, and to make the annexed Order respecting Canadian passport in substitution therefor.

## DÉCRET CONCERNANT LES PASSEPORTS CANADIENS

## ORDER RESPECTING CANADIAN PASSPORTS

### Titre abrégé

### Short Title

1. Le présent décret peut être cité sous le titre: *Décret sur les passeports canadiens*.

1. This Order may be cited as the *Canadian Passport Order*.

### Définitions

### Interpretation

2. Dans le présent décret,  
«anciennne Loi» désigne la *Loi sur la citoyenneté canadienne*; (former Act)  
«Bureau des passeports» désigne le service du ministère des Affaires extérieures, où qu'il se trouve, que le Ministre a chargé de la délivrance, de la révocation, de la retenue, de la récupération et de l'utilisation des passeports; (*Passport Office*)  
«Loi» désigne la *Loi sur la citoyenneté*; (*Act*)  
«Ministre» désigne le secrétaire d'Etat aux Affaires extérieures; (*Minister*)  
«passeport» désigne un document officiel canadien qui établit l'identité et la nationalité d'une personne afin de faciliter les déplacements de cette personne hors du Canada; (*passport*)  
«requérant» désigne une personne âgée d'au moins seize ans qui demande un passeport ou qui demande l'inscription du nom d'un enfant dans son passeport. (*applicant*)

2. In this Order,  
"Act" means the *Citizenship Act*; (*Loi*)  
"applicant" means a person who has attained sixteen years of age who applies for a passport or a person who has attained sixteen years of age who applies for the inclusion of the name of a child in that person's passport; (*requérant*)  
"former Act" means the *Canadian Citizenship Act*; (*anciennne Loi*)  
"Minister" means the Secretary of State for External Affairs;  
"passport" means an official Canadian document that shows the identity and nationality of a person for the purpose of facilitating travel by that person outside Canada; (*passport*)  
"Passport Office" means a section of the Department of External Affairs, wherever located, that has been charged by the Minister with the issuing, revoking, withholding, recovery and use of passports. (*Bureau des passeports*)

### Délivrance des passeports

### Issuance of Passports

3. Chaque passeport  
a) doit être émis selon la forme prescrite par le Ministre;  
b) doit être délivré au nom du Ministre agissant au nom de Sa Majesté du chef du Canada;  
c) demeure en tout temps la propriété de Sa Majesté du chef du Canada;  
d) est délivré à condition que le titulaire le retourne immédiatement au Bureau des passeports à la demande de ce Bureau;  
e) doit être signé par la personne à laquelle il est délivré; et

3. Every passport  
(a) shall be in a form prescribed by the Minister;  
(b) shall be issued in the name of the Minister on behalf of Her Majesty in right of Canada;  
(c) shall at all times remain the property of Her Majesty in right of Canada;  
(d) shall be issued on the condition that the bearer will return it to the Passport Office forthwith when requested to do so by that office;  
(e) shall be signed by the person to whom it is issued; and



NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS  
AU 31 MARS 1991 – Suite

## 5. Baux à long terme

En vertu de baux à long terme qui se terminent entre le 31 mars 1991 et le 31 août 1995, le Bureau des passeports occupe vingt-trois locaux différents.

Les dépenses locatives se composent de :

|          | 1991      | 1990      |
|----------|-----------|-----------|
|          | \$        | \$        |
| Loyers   | 2 050 142 | 1 951 921 |
| Services | 50 270    | 27 985    |
|          | 2 100 412 | 1 979 906 |

3. Stocks

|                                  | 1991      | 1990      |
|----------------------------------|-----------|-----------|
| Fournitures et approvisionnement | 1 319 668 | 1 485 014 |
| Travaux en cours                 | 160 168   | 111 216   |
|                                  | 1 479 836 | 1 596 230 |
|                                  | \$        | \$        |

4. Immobilisations et amortissement accumulé

|                       | Solde au début de l'exercice | Acquisitions | Aliénations | Solde à la fin de l'exercice |
|-----------------------|------------------------------|--------------|-------------|------------------------------|
| Immobilisations       | \$                           | \$           | \$          | \$                           |
| Améliorations locales | 670 133                      | 249 348      |             | 919 481                      |
| Amueblement           | 685 448                      | 150 241      | 2 713       | 832 976                      |
| Équipement TED        | 1 337 809                    | 417 048      | 1 195       | 1 753 662                    |
| Autres équipements    | 1 284 066                    | 201 132      | 8 082       | 1 477 116                    |
|                       | 3 977 456                    | 1 017 769    | 11 990      | 4 983 235                    |

|                        | Solde au début de l'exercice | Acquisitions | Aliénations | Solde à la fin de l'exercice |
|------------------------|------------------------------|--------------|-------------|------------------------------|
| Amortissement accumulé | \$                           | \$           | \$          | \$                           |
| Améliorations locales  | 448 016                      | 250 901      |             | 698 917                      |
| Amueblement            | 299 688                      | 44 774       | 688         | 343 774                      |
| Équipement TED         | 1 021 939                    | 191 687      |             | 1 213 626                    |
| Autres équipements     | 585 689                      | 135 967      | 4 849       | 716 807                      |
|                        | 2 355 332                    | 623 329      | 5 537       | 2 973 124                    |

1. Autorisation et objectif

Le Fonds renouvelable du Bureau des passeports a été constitué en 1969 pour assurer la délivrance des documents de voyage à des citoyens canadiens et à certains résidents permanents au Canada qui ne peuvent obtenir de passeport valide de leurs pays d'origine. La loi sur les fonds renouvelables a autorisé le fonctionnement du Fonds.

Une autorisation permanente continue du Parlement autorise le Fonds à effectuer des paiements à partir du Fonds du revenu consolidé jusqu'à un total de 4 000 000 \$ à des fins de fonds de roulement, de l'acquisition d'immobilisations et du financement temporaire des déficits accumulés d'exploitation. Un montant de 745 893 \$, représentant l'actif net pris en charge par le Fonds et les actifs contribus au Fonds, a été imputé à cette autorisation lorsque le Fonds est devenu budgétaire en 1981.

2. Conventions comptables importantes

a) Stocks

Le stock de fournitures et d'approvisionnements est inscrit au prix coûtant et le stock des passeports en cours est évalué au prix coûtant moyen pour l'exercice.

b) Immobilisations

Les améliorations locatives sont amorties selon la méthode linéaire sur la période des baux. Les autres immobilisations sont amorties selon la méthode linéaire, depuis l'année d'acquisition, sur leur vie utile estimative, comme suit :

|   |        |
|---|--------|
| Amueblement   | 16 ans |
| Équipement de traitement électronique des données (TED) | 5 ans  |
| Autres pièces d'équipement                              | 10 ans |

c) Indemnités de cessation d'emploi

Les indemnités de cessation d'emploi des employés s'accumulent avec leurs années de service au gouvernement du Canada, tel que prévu dans les conventions collectives. Le coût de ces indemnités est inscrit dans les comptes lorsque les bénéfices sont gagnés par les employés.

d) Les droits de passeport sont versés au moment de la demande et font l'objet d'une comptabilité d'exercice. Par revenus reportés on entend les droits reçus pour lesquels des services de passeport n'ont pas encore été rendus.



BILAN AU 31 MARS 1991

| ACTIF  |  | 1991         |  | 1990         |  |
|--|--|--------------|--|--------------|--|
| Disponibilités   |  | \$           |  | \$           |  |
| Débiteurs  |  | 119 160      |  | 176 588      |  |
| Gouvernement du Canada                                 |  | 124 496      |  | 178 025      |  |
| Tiers  |  | 1 479 836    |  | 1 596 230    |  |
| Stock au coût et au prix coûtant moyen (Note 3)        |  | 42 165       |  | 233 212      |  |
| Frais payés d'avance                                   |  | 1 765 657    |  | 2 184 055    |  |
| Immobilisations (Note 4)                               |  | 4 983 235    |  | 3 977 456    |  |
| Au coût  |  | 2 973 124    |  | 2 355 332    |  |
| Moins : amortissement accumulé                         |  | 2 010 111    |  | 1 622 124    |  |
|  |  | 3 775 768    |  | 3 806 179    |  |
| PASSIF   |  | 1991         |  | 1990         |  |
| Exigibilités   |  | \$           |  | \$           |  |
| Créditeurs et passif couru                             |  | 824 364      |  | 696 865      |  |
| Gouvernement du Canada                                 |  | 931 852      |  | 1 280 651    |  |
| Créditeurs   |  | 394 040      |  | 367 595      |  |
| Indemnités de congé                                    |  | 283 202      |  | 224 275      |  |
| Tranche à court terme de la provision                  |  | 310 838      |  | 223 055      |  |
| pour indemnités de cessation d'emploi                  |  | 2 744 296    |  | 2 792 441    |  |
| Revenus reportés                                       |  | 1 852 285    |  | 1 806 105    |  |
| À long terme   |  |              |  |              |  |
| Provision pour indemnités de cessation d'emploi        |  |              |  |              |  |
| AVOIR DU CANADA  |  |              |  |              |  |
| Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds |  | (10 632 025) |  | (11 185 165) |  |
| Surplus accumulé                                       |  | (820 813)    |  | (792 367)    |  |
|  |  | 3 775 768    |  | 3 806 179    |  |

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

[illegible]

ÉTAT DE L'EXPLOITATION  
POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 1991

| Revenus        | 1991       | 1990       |
|----------------|------------|------------|
| Droits gagnés  | 32 144 258 | 30 174 720 |
| Revenus divers | 5 590      | 3 392      |
|                | 32 149 848 | 30 178 112 |

## Frais d'exploitation

Traitements et indemnités aux employés

Provision pour indemnités de cessation d'emploi

Exploitation de passeport dans les postes à l'étranger

Matériel de passeport et formules de demande

Logement

Services professionnels et spéciaux

Imprimerie, papeterie et approvisionnement

Fret, messageries et camionnage

Télécommunications

Amortissement

Services des postes et affranchissement

Voyages et déménagements

Réparations et entretien

Location

Dépenses diverses

Renseignements

Perte sur aliénation d'immobilisations

## Profit (perte) net

|           |           |
|-----------|-----------|
| (581 586) | (388 423) |
|-----------|-----------|

|            |            |
|------------|------------|
| 32 731 434 | 30 566 535 |
|------------|------------|

|       |       |
|-------|-------|
| 6 453 | 5 240 |
|-------|-------|

|       |       |
|-------|-------|
| 7 909 | 5 540 |
|-------|-------|

|        |       |
|--------|-------|
| 10 453 | 5 838 |
|--------|-------|

|         |        |
|---------|--------|
| 117 487 | 70 539 |
|---------|--------|

|         |         |
|---------|---------|
| 194 019 | 144 318 |
|---------|---------|

|         |         |
|---------|---------|
| 299 969 | 217 335 |
|---------|---------|

|         |         |
|---------|---------|
| 415 148 | 808 669 |
|---------|---------|

|         |         |
|---------|---------|
| 623 329 | 503 374 |
|---------|---------|

|         |         |
|---------|---------|
| 694 033 | 668 841 |
|---------|---------|

|         |         |
|---------|---------|
| 736 411 | 211 108 |
|---------|---------|

|         |         |
|---------|---------|
| 769 840 | 472 780 |
|---------|---------|

|           |           |
|-----------|-----------|
| 1 829 271 | 1 524 872 |
|-----------|-----------|

|           |           |
|-----------|-----------|
| 2 050 142 | 1 951 921 |
|-----------|-----------|

|           |           |
|-----------|-----------|
| 3 789 823 | 3 717 380 |
|-----------|-----------|

|           |           |
|-----------|-----------|
| 4 447 460 | 4 447 460 |
|-----------|-----------|

|         |         |
|---------|---------|
| 204 170 | 398 264 |
|---------|---------|

|            |            |
|------------|------------|
| 16 535 517 | 15 413 056 |
|------------|------------|

|            |            |
|------------|------------|
| 32 149 848 | 30 178 112 |
|------------|------------|

|       |       |
|-------|-------|
| 5 590 | 3 392 |
|-------|-------|

|            |            |
|------------|------------|
| 32 144 258 | 30 174 720 |
|------------|------------|

|    |    |
|----|----|
| \$ | \$ |
|----|----|

|      |      |
|------|------|
| 1991 | 1990 |
|------|------|

ÉTAT DU SURPLUS ACCUMULÉ  
POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 1991

|            |            |
|------------|------------|
| 1991       | 1990       |
| \$         | \$         |
| 10 392 798 | 10 781 221 |
| (581 586)  | (388 423)  |
| 9 811 212  | 10 392 798 |

Solde au début de l'exercice  
Profit (perte) net pour l'exercice  
Solde à la fin de l'exercice



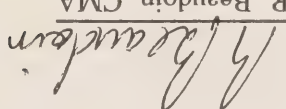
CHAPITRE 3 – RENDEMENT FINANCIER

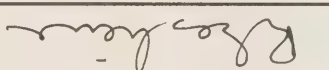
RAPPORT DE GESTION

Nous avons préparé les états financiers ci-joints du Fonds renouvelable du Bureau des passeports tels qu'exigés par et selon la politique du Conseil du Trésor concernant les fonds renouvelables et les normes et exigences de rapport du Receveur général du Canada. La responsabilité première de ces états financiers, en regard de l'intégrité et de l'objectivité des données, revient à la gestion du Fonds.

Ces états financiers ont été préparés selon les conventions comptables importantes établies et énoncées à la note 2, sur une base comparable à celle de l'exercice précédent. Certains renseignements inclus dans ces états financiers sont fondés sur les meilleurs prévisions et jugements de la gestion tout en tenant lieu de leur importance. Pour s'acquitter de cette responsabilité de rapport, le Fonds maintient une série de comptes représentant un enregistrement centralisé des opérations financières du Fonds. À moins d'avis contraire, les renseignements financiers figurant dans les états ministériels et ailleurs dans les Comptes publics sont conformes aux renseignements apparaissant dans les états financiers.

La Direction des finances et de l'administration du Fonds renouvelable du Bureau des passeports se conforme aux conventions comptables et de gestion financière du ministère, développe les politiques relatives au Fonds et publie les manuels et les directives qui décrivent ces politiques et les procédures afférentes. Le Fonds maintient des systèmes de gestion financière et de contrôle interne qui permettent aux gestionnaires de s'assurer, de façon raisonnable, que les opérations sont inscrites et effectuées selon les autorisations accordées et que l'actif du Fonds est protégé. Les systèmes sont renforcés par le biais des programmes de vérification interne du ministère.

  
R. Beaudoin, CMA  
Chef de service, Finances

  
F. Deschênes, CGA  
Directeur, Finances et administration

## CHAPITRE 2 - L'AVENIR

normalisation des passeports et autres titres de voyage. En tant que membre fondateur des groupes de travail techniques de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), un organisme des Nations Unies, le Canada a participé à la mise au point du passeport lisible à la machine et en fait activement la promotion à l'échelle internationale. Grâce à la participation de services d'inspection internationaux tels qu'Emploi et Immigration Canada, les rencontres du conseil consultatif technique sur les titres de voyage lisibles à la machine qui ont eu lieu en 1990-1991 ont mené à la publication de normes internationales compatibles en matière de visas lisibles à la machine, qui devraient contribuer pour beaucoup au contrôle de l'immigration.

Le Bureau des passeports entend poursuivre ses efforts pour améliorer encore l'intégrité des passeports et autres titres de voyage, devant l'intensification des activités frauduleuses dans presque tous les pays du monde. Pour ce faire, il

adaptera ou élaborera des technologies d'avant-garde qui fourniront aux systèmes d'inspection, manuels ou automatisés, des indices évidents et vérifiables permettant de déceler les fraudes.

La haute direction du Bureau des

passeports est constamment à la recherche de nouveaux moyens d'améliorer le service. Elle entend ainsi raccourcir le délai de délivrance, simplifier le formulaire de demande, améliorer la qualité du produit ou encore mettre en place de nouveaux systèmes de gestion des ressources ou d'information de gestion.

La demande de passeports est soumise aux capacités de l'économie et des événements internationaux; malgré cela, le nombre de passeports délivrés est en hausse constante depuis 1987. Vingt pour cent des Canadiens possèdent déjà un passeport valide, et il faut s'attendre à ce que la demande se stabilise un jour. Le profil d'âge de la population canadienne laisse cependant supposer qu'une croissance notable pourra être enregistrée pendant encore 15 ans dans la fourchette des 20 à 70 ans (c'est-à-dire les personnes les plus susceptibles de voyager) avant que la demande ne plafonne<sup>2</sup>. L'augmentation prévue du nombre d'immigrants dont on peut supposer qu'ils éprouveront le désir de retourner dans leur patrie à l'occasion provoquera également sans aucun doute une augmentation de la demande de passeports.

Les avantages du service au comptoir offert aux Canadiens par le Bureau des passeports sont bien

documentés en ce qui a trait aux délais de production, à la

communication directe et personnelle de

renseignements et à la détermination

immédiate de l'admissibilité. Le nombre de

bureaux offrant ces services personnalisés est

maintenant de 23. Il pourrait y en avoir

davantage, par exemple là où la densité de

population en fait un projet économiquement

viable. Chaque nouveau bureau élargit la

capacité du Bureau à garantir un accès

équitable au service dans toutes les régions du

Canada.

Au niveau international, le Canada

continue à faire preuve de leadership dans

le domaine de l'amélioration et de la



La participation du personnel en poste à l'étranger aux sessions de formation mises sur pied par le Ministère a augmenté cette année. Des séances d'information ont été offertes aux employés des divers niveaux de responsabilité – allant du personnel de service les fins de semaine au personnel dont le Programme consulaire, incluant les services de passeport, est la responsabilité permanente. Le Bureau des passeports a également participé, à l'extérieur du Canada, à des sessions de formation mises sur pied à l'intention des employés recrutés sur place dans les régions de l'Amérique du Sud, des Antilles et du

Pacifique. Les commentaires recueillis auprès des participants indiquent que cette initiative a été favorablement perçue et devrait se poursuivre.

Le système de production des rapports de vérification des missions a été révisé, la mise en œuvre d'un nouveau système étant prévue pour la production des rapports d'avril 1991. Celui-ci fournira des renseignements plus précis sur les passeports délivrés par les missions et contribuera à préciser les domaines où des instructions supplémentaires ou une formation plus poussée devront être prévues.



## Ouest

Dans le cadre des efforts entrepris pour améliorer la qualité du service, la plupart des bureaux des Opérations de l'Ouest ont porté de sept heures et demie à neuf heures leur horaire quotidien. Pendant la guerre du Golfe, cette politique a largement contribué à réduire les délais d'attente, particulièrement dans les grands centres tels que Calgary, Edmonton et Vancouver. Pour aider les bureaux de plus petite taille à faire face à l'augmentation soudaine de la demande, Vancouver et la Direction des opérations de l'Ontario leur ont prêté du personnel.

Par suite de ce mois inhabituel, d'autres employés ont été ajoutés à la liste des suppléants et ont reçu la formation d'examinateur.

## SERVICES DE PASSEPORT À L'ÉTRANGER

Les ambassades, hauts-commissariats et consulats du Canada offrent des services de passeport aux Canadiens qui résident ou voyagent à l'extérieur du pays. Il s'agit fréquemment de services d'urgence, destinés à des personnes dont le passeport a été perdu ou volé. En 1990-1991, les missions canadiennes ont délivré 71 960 passeports.



de l'Est. Les principaux bureaux sont maintenant ouverts 45 heures par semaine, ceux de taille moyenne, 42 heures et les plus petits, 37,5 heures. Des contrôles du délai d'attente sont effectués quotidiennement dans les principaux bureaux et au besoin dans les autres bureaux, de manière à assurer la présence du personnel suffisant pour réduire ce délai au minimum, soit à moins de 15 minutes.

Pendant la guerre du Golfe, les Opérations de l'Est ont montré qu'elles pouvaient répondre rapidement aux urgences en affectant temporairement du personnel dans d'autres bureaux de la région.

## Ontario

Pour offrir un meilleur service au public, les principaux bureaux de l'Ontario ont prolongé leur horaire de 75 minutes par jour, sans l'utilisation d'heures ou d'années-personnes supplémentaires. La réaction du public a été favorable, et le changement a permis de réduire l'encombrement et de diminuer sensiblement le délai d'attente. Pour réduire encore plus ce délai, certains bureaux ont affiché un «horaire» indiquant les heures d'affluence et les heures creuses.

Les bureaux ont procédé à des relevés pour s'assurer qu'ils respectaient le délai d'attente de 15 minutes par requérant. Cet objectif a été atteint durant toute l'année, à quelques exceptions près durant la guerre du Golfe.

La guerre du Golfe a eu d'importantes répercussions sur le Bureau à l'échelle nationale, mais ses effets ont été moins prononcés en Ontario. Aussi, lorsque les Opérations de l'Est et les Opérations de l'Ouest ont eu besoin d'aide, la Direction des Opérations de l'Ontario a pu réagir rapidement et leur prêter des employés expérimentés. Comme dans les autres régions, des mesures de sécurité renforcées, incluant l'obligation pour les employés de présenter une carte d'identité avec photo et l'embauche de personnel de sécurité, ont été mises en place dans tous les bureaux durant la guerre du Golfe.

## Est

La formation à l'intention du personnel régional est centralisée à Montréal, pour que les politiques et procédures soient appliquées uniformément dans l'ensemble de la région. La centralisation de la formation s'est avérée financièrement rentable, puisqu'il n'y a pas dédoublement des cours et que la qualité de la formation est meilleure.

Des appels conférence mensuels entre les directeurs de district et le directeur régional permettent de tenir tous les membres de l'équipe de gestion au courant des événements, favorisent l'échange d'informations et facilitent la prise en compte des contributions individuelles. Ils ont été particulièrement utiles pour résoudre des

problèmes et empêcher que ceux-ci ne se reproduisent dans d'autres bureaux.

À la suite d'une étude des besoins des requérants, les heures d'ouverture ont été prolongées dans tous les bureaux des Opérations

LE BUREAU DES PASSEPORTS DESSERT LES CANADIENS À PARTIR DE VINGT ET UN BUREAUX D'UN BOUT À L'AUTRE DU PAYS ET DE DEUX AUTRES DANS LA RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE.



## Services de gestion

La Direction des services de gestion

assume les responsabilités suivantes :

- vérifier les demandes de passeport remplies;
- concevoir tous les principaux systèmes informatiques et/ou en assurer l'entretien;
- fournir à la haute direction une série de rapports statistiques sur l'état des opérations;
- établir des prévisions, à court et à long terme, sur lesquelles la haute direction puisse se baser pour préparer le budget et les plans d'entreprise;
- effectuer des évaluations techniques des fournitures et de l'équipement utilisés dans la production des passeports;
- mettre au point de nouveaux systèmes utilisant les plus récentes technologies afin de maintenir la sécurité et l'intégrité du passeport et des systèmes de délivrance.

En 1990-1991, les vérificateurs de la qualité des Services de gestion ont examiné plus de 81 000 demandes de passeport et autres services de passeport traités par les missions. Chacun des bureaux de délivrance a reçu un rapport de vérification mensuel faisant état des écarts constatés. Dans l'ensemble, la proportion de demandes nécessitant des éclaircissements de la part des missions est inférieure à 2 p. 100 depuis plusieurs années, incluant l'exercice 1990-1991.

La Section de l'analyse des données a examiné plus de 129 000 messages d'alerte provoqués par l'ajout de dossiers au répertoire principal. Dans 35 000 cas il a fallu, pour normaliser la situation, entrer en communication avec le bureau de délivrance et le requérant.

La Section de l'organisation et des méthodes est responsable de la conservation et du traitement des données de production, qui sont indispensables à la haute direction pour évaluer le rendement, élaborer des budgets précis et contrôler les années-personnes.

## OPÉRATIONS RÉGIONALES

La Section des systèmes de traitement automatisé a apporté en 1990-1991 des modifications majeures aux systèmes informatiques utilisés pour la production du passeport lisible à la machine. Les micro-ordinateurs d'origine ont été remplacés et les logiciels mis à jour afin de garantir l'intégrité et la fiabilité des systèmes.

Le passeport canadien doit sa réputation internationale à la qualité du livret et aux caractéristiques sécuritaires qui y sont intégrées. Toutefois, de nouvelles percées dans le domaine de la haute technologie ont atténué l'efficacité de certaines de ces caractéristiques. Pour que les passeports canadiens demeurent sécuritaires, le Bureau évalue et examine les technologies et les tendances du moment, en collaboration directe avec d'autres gouvernements, avec le secteur privé, et avec des organismes internationaux, partageant les mêmes préoccupations.

Les Opérations régionales traitent environ 75 p. 100 du volume des demandes présentées à l'échelle nationale. C'est au contact de ces bureaux que la majorité des Canadiens se forment une opinion de l'organisation. C'est donc principalement dans les régions qu'il faut viser à améliorer la qualité des services.

Au mois de mai 1990, une nouvelle structure de responsabilité a été établie pour améliorer l'efficacité dans les régions. Par le passé, neuf directeurs régionaux responsables de 21 bureaux relevaient de l'administrateur en chef des opérations. Ils ont été remplacés par trois directeurs, à qui on a confié des responsabilités et des pouvoirs administratifs accrus. Tous les directeurs de district relèvent de l'un de ces directeurs.



semestriels et examen du troisième trimestre). En se servant des systèmes internes et ministériels existants, la Direction a aussi mis au point des mécanismes de contrôle de la gestion et des budgets en vue d'atteindre les objectifs financiers fixés dans le Plan d'entre-

prise et de permettre diverses analyses. En collaboration avec les fournisseurs et avec Approvisionnement et Services Canada, la Direction a amélioré les mécanismes et les techniques de contrôle de la qualité des fournitures destinées aux passeports. Des spécifications ont été élaborées à l'égard des installations qui faciliteront les décisions et permettront de poursuivre l'élaboration du protocole d'entente précisant le partage des rôles, des responsabilités et des pouvoirs entre le Bureau des passeports et Travaux publics Canada. Cela permettra au Bureau des passeports d'exercer un meilleur contrôle sur l'acquisition d'espace à bureaux répondant à ses critères sur les plans de la conception, du service et de la sécurité.

Les services de gestion du matériel ont mis en place un système d'inventaire informatisé qui améliore le contrôle des immobilisations du Bureau dans l'ensemble du pays. Ils ont également mis au point une méthode améliorée de priorisation des achats de meubles et de matériel.

Administration du personnel

La Direction de l'administration du personnel a procédé à une réorganisation de manière à se doter d'une équipe de gestion chargée de dispenser une aide spécialisée par l'intermédiaire de quatre unités distinctes :

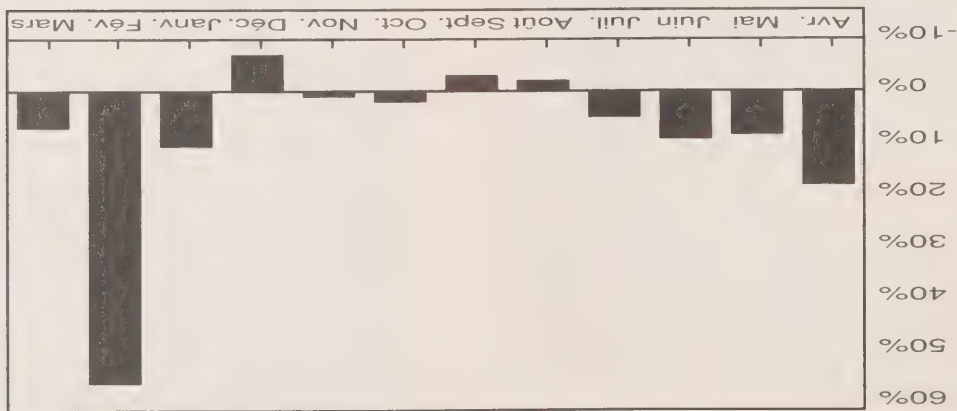
- Formation et évaluations (incluant santé et sécurité au travail);
- Services à l'emploi (regroupant la dotation, les langues officielles et la sécurité du personnel);
- Classification et relations de travail;
- Services de rémunération.

La Direction de l'administration du personnel assume désormais des responsabilités nouvelles dans les domaines des langues officielles, de la sécurité et de l'équité en matière d'emploi. La Direction a relevé plusieurs défis en 1990-1991 : elle a dû s'ajuster aux modifications du règlement régissant les nominations intérieures, appliquer la nouvelle norme de classification des PM (gestion des programmes) et répondre aux demandes de classification et de dotation résultant de la réorganisation majeure du Bureau des passeports ainsi qu'à l'accroissement des activités engendré par la guerre du Golfe. Un formulaire d'appréciation normalisé pour les gestionnaires du Bureau des passeports a été conçu et utilisé, ce qui a permis une amélioration radicale de la qualité et de l'utilité des appréciations. Le nouveau formulaire permet de réaliser pleinement l'objectif de l'établissement d'un lien entre demandes de formation et appréciations.

La Direction a amélioré la qualité des services de rémunération, grâce à des systèmes d'information automatisés de pointe, comme ceux du paiement direct et des congés. Les gestionnaires ont tiré un parti appréciable des renseignements et des rapports plus précis et plus à jour sur la paye et les présences.

La Section de la classification et des relations de travail a mis sur pied un système entièrement informatisé pour la production des organigrammes. Elle a également réussi à accroître la participation des cadres aux comités de classification – résultat direct de son insistance à promouvoir l'inscription des cadres au cours offrant une vue d'ensemble de la classification.

Les comités sur la sécurité et la santé au travail sont maintenant opérationnels à l'Administration centrale; à Montréal et à Saint-Laurent pour les Opérations de l'Est; à Toronto et à North York pour les Opérations de l'Ontario; et à Vancouver pour les Opérations de l'Ouest.



VARIATIONS MENSUELLES DE LA PRODUCTIVITÉ  
EN REGARD DES PRÉVISIONS ÉTABLIES POUR 1990-1991

## Finances et administration

La production d'un rapport annuel non officiel pour l'année 1989-1990 a permis à la Direction des finances et de l'administration de se doter d'une équipe et d'un plan de travail en vue de la rédaction du premier rapport annuel du Bureau des passeports en tant qu'OSS. Le modèle ainsi élaboré a servi de base à la préparation du présent rapport annuel, et continuera à guider ce processus dans les années à venir.

Le document sur la délégation des pouvoirs financiers a été révisé de manière à fournir à la gestion les orientations, la latitude et les pouvoirs requis pour prendre des décisions et se conformer aux exigences d'imputabilité associées au statut d'OSS.

La Direction a élaboré et mis en place des

systèmes pour améliorer la gestion du matériel destiné aux passeports, l'utilisation des formulaires, la distribution des publications administratives et ministérielles et les demandes de traduction. Elle a établi des méthodes plus efficaces de préparation des comptes publics, des états financiers et des budgets (annuels,



L'amélioration des services à la clientèle repose sur les orientations précises et le soutien opérationnel d'une administration centralisée et efficace. La plupart des activités administratives du Bureau des passeports sont centralisées à Hull.

## ADMINISTRATION CENTRALE

Bureau des passeports doit être remercié pour son dévouement et pour la qualité de son travail, qui nous ont permis de relever le défi. L'excédent de 8,8 p. 100 par rapport aux prévisions établies n'était pas inclus dans les prévisions, et ne devrait pas être considéré comme la norme. À lui seul, le mois de février représente 45 p. 100 de l'augmentation totale de la productivité pour toute l'année financière. Avec la fin de la guerre et une économie qui semble vouloir se ressaisir, le Bureau des passeports s'attend à connaître une année moins excessive en 1991-1992. Ayant dû s'adapter d'abord à une baisse puis à une ascension en flèche de la demande, l'organisation sera en meilleure posture pour faire face à de tels défis dans l'avenir.

techniques de gestion. La productivité a baissé en deçà des niveaux prévus au moment où la récession a commencé à influencer le volume des demandes. Les gestionnaires sont parvenus à reprendre le contrôle en octobre et en novembre, après avoir ajusté les niveaux de dotation, mais la productivité a de nouveau accusé une baisse en décembre, au fur et à mesure que la récession s'aggravait.

janvier, les ressources humaines étaient peu nombreuses. L'augmentation extraordinaire du volume des demandes a eu tôt fait d'amener un renversement de la tendance qui caractérisait la productivité.

L'ensemble du personnel, incluant la direction, s'est concentré sur la production de passeports afin d'être en mesure de satisfaire

Au mois de décembre, la plupart des directions des opérations se préparent normalement à affronter la période de pointe en embauchant et en formant du personnel supplémentaire. Cette année, les gestionnaires ont été prudents en raison de la récession et de la diminution de la demande. Au déclenchement de la guerre du Golfe, en



TAUX DE PRODUCTIVITÉ QUINQUENNAL

| Exercice  | Passeports délivrés | % écart | Productivité (Nbre de passeports par année-personne) | % écart |
|-----------|---------------------|---------|--|---------|
| 1985-1986 | 1 004 651           | —       | 2 556  | —       |
| 1986-1987 | 981 396             | - 2,3 % | 2 624  | + 2,7 % |
| 1987-1988 | 1 061 586           | + 8,2 % | 2 674  | + 1,9 % |
| 1988-1989 | 1 100 357           | + 3,7 % | 2 684  | + 0,4 % |
| 1989-1990 | 1 195 185           | + 8,6 % | 2 786  | + 3,8 % |
| 1990-1991 | 1 269 307           | + 6,2 % | 2 921  | + 4,8 % |

à la demande. En février, la productivité atteignait au Canada un sommet de 4 224 passeports par année-personne, soit 54 p. 100 de plus que les prévisions mensuelles établies et le plus fort taux de productivité jamais enregistré par le Bureau des passeports (le record précédent était de 3 250 passeports par année-personne).

Pour être à même d'assurer les services requis durant cette extraordinaire période, le Bureau des passeports a utilisé l'équivalent d'une année normale en heures supplémentaires. De plus, les absences pour raison de vacances ou de formation ont été réduites, accusant une diminution notable de 18 p. 100 par rapport au mois de février précédent.

Les mesures prises pour assurer le maintien de la qualité du service dans ces circonstances exceptionnelles ont contribué à cette productivité étonnante. Le personnel du



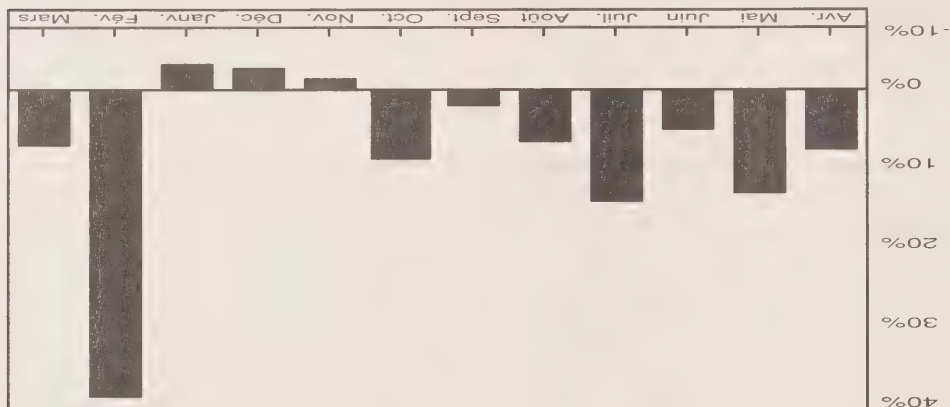
aurait montré peu ou pas de changements par rapport à l'année précédente.

## Productivité

Durant l'exercice 1990-1991, le Bureau des passeports a bouclé le premier cycle complet du processus de planification et d'imputabilité par lequel chaque direction reçoit une série complète d'objectifs à atteindre en matière de productivité. Grâce à ce processus, les chefs de service peuvent plus facilement suivre leur productivité, en la comparant aux prévisions établies pour leur bureau. Avec un volume de 1 269 307 passeports et 434,6 années-personnes, la productivité globale a atteint 2 921 passeports par

à subir cette hausse qui, dans certains cas, a pu représenter une augmentation de 800 p. 100 du volume quotidien de délivrance. Au début, les bureaux ont été incapables d'obtenir le personnel supplémentaire nécessaire au traitement d'un tel volume. Dans certains bureaux, cela a entraîné des délais d'attente plus longs et un recours intensif aux heures supplémentaires. Des employés ont été transférés de centres plus importants afin de prêter assistance aux bureaux les plus occupés.

Février a permis d'établir un nouveau record. Un bureau a en effet délivré pendant ce mois presque 30 p. 100 de son volume annuel, tandis qu'un autre affichait une hausse de 376 p. 100 par rapport au même mois



l'année précédente. La région de l'Est a vu son volume augmenter de 86 p. 100 par rapport au mois de février précédent, ce chiffre atteignant 62 p. 100 dans la région de l'Ouest. Le nombre de passeports délivrés durant cette période représente le volume mensuel le plus élevé jamais atteint : 158 922 passeports délivrés en février, en regard d'une moyenne de 102 866 durant les cinq années précédentes.

En mars, des effets résiduels s'exerçaient encore sur la demande, mais ils allaient en s'atténuant. N'eut été de l'aberration de la demande durant la guerre du Golfe, le volume

Une gestion efficace, un personnel mieux formé et une augmentation de la demande de passeports ont permis une amélioration régulière de la productivité du Bureau des passeports au cours des cinq dernières années. La hausse de productivité observée au cours des quatre premiers mois a été le résultat de l'augmentation de la demande de passeports et de l'adoption de meilleures

trois à cinq jours ouvrables ou de deux semaines pour les demandes présentées par la poste.

ANALYSE DU VOLUME ET DE LA PRODUCTIVITÉ

Volume

Le Bureau des passeports, incluant les missions, a délivré 1 269 307 passeports en 1990-1991. Cela représente une hausse de 6,2 p. 100 sur l'exercice précédent et de 2,0 p. 100 par rapport au volume prévu à l'examen du troisième trimestre, établi à partir des prévisions de Transports Canada concernant le nombre de passagers des vols internationaux (à l'exclusion des destinations aux États-Unis), et à partir des tendances historiques dans la délivrance des passeports.

Au cours des deux premiers trimestres de 1990-1991, le volume de passeports délivrés au Canada a augmenté de 8,1 p. 100 et de 6,5 p. 100 respectivement par rapport à l'an dernier. À partir de juin, une baisse de la

La guerre du Golfe, qui a duré du 15 janvier au 27 février, a aussi affecté le volume des passeports. La demande a ralenti durant les mois d'hiver au fur et à mesure que certains voyageurs annulaient leurs vols à destination de l'Europe<sup>1</sup> et décidaient plutôt de gagner des pays méridionaux comme les États-Unis ou le Mexique, qui n'obligent pas les Canadiens à présenter un passeport. Cette diminution a été plus que compensée par l'augmentation des demandes résultant du renforcement des dispositifs de sécurité à l'échelle mondiale, y compris aux États-Unis.

Quoique les Canadiens ne soient pas tenus d'avoir un passeport pour entrer aux États-Unis, les demandes présentées pour ce motif ont grimpé en flèche. En février, le volume a fait un bond de 38,7 p. 100 en

| Exercice  | Volume    | % écart |
|-----------|-----------|---------|
| 1985-1986 | 1 004 651 | —       |
| 1986-1987 | 981 396   | - 2,3 % |
| 1987-1988 | 1 061 586 | + 8,2 % |
| 1988-1989 | 1 100 357 | + 3,7 % |
| 1989-1990 | 1 195 185 | + 8,6 % |
| 1990-1991 | 1 269 307 | + 6,2 % |

VOLUMES OBSERVÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

demande a laissé présager la récession, qui a été officiellement reconnue en septembre. Le volume mensuel a continué de chuter et, en comparaison du mois de février précédent. Les bureaux plus modestes des régions de l'Est et de l'Ouest ont été parmi les premiers

<sup>1</sup> «Vacation Travel Outlook», Canadian Tourism Research Institute, Ottawa (Printemps 1991).

ont constaté plus tard la valeur d'un tel

document.

En février, le volume des passeports

délivrés au Canada a augmenté de 38,7 p. 100 comparativement à l'année précédente. Des séances de formation supplémentaires ont été offertes au personnel des bureaux régionaux

et de l'Administration centrale pour l'aider à faire face à cette hausse considérable. Pour

diminuer le fardeau des bureaux les plus surchargés dans les régions de l'Est et de l'Ouest et leur accorder l'aide nécessaire en

attendant que la formation ne se termine, on leur a prêté temporairement du personnel

expérimenté de l'Administration centrale et des bureaux régionaux les plus importants.

Pour aider les petits bureaux à faire face à la demande soudaine, la Direction des opérations

de l'Est a fait traiter des dossiers à Montréal, les passeports complétés étant retournés au

bureau d'origine en moins de trois jours ouvrables. Le bureau de Québec a dû ouvrir

un comptoir public supplémentaire pour faire face à la demande accrue. Le volume des

demandes présentées par l'intermédiaire de députés a augmenté, en février, de 172 p. 100

par rapport à la moyenne mensuelle.

Un plan d'urgence a au départ été mis en place afin de garantir que la demande

n'excéderait pas la capacité de production. Des arrangements ont été conclus avec les

fournisseurs et avec Approvisionnement et Services Canada concernant les réserves de

fournitures et de formulaires supplémentaires. Les stocks existants ont fait l'objet d'une

surveillance étroite partout au Canada, et la distribution rapide des réserves a permis de

faire face à l'accroissement de la demande qui a caractérisé les derniers mois de l'année

financière.

Au début de mars, la demande a diminué. Les Opérations de l'Ouest et de l'Est avaient

été les plus affectées. En dépit de la hausse soudaine du volume de demandes à traiter, le Bureau des passeports a respecté ses

engagements en matière de service, assurant la délivrance des passeports dans un délai de

mesures pour protéger le matériel, l'équipement et les renseignements personnels utilisés dans la délivrance des passeports. Il a dû aussi répondre à une demande accrue de fournitures – surtout des passeports d'urgence – dans les missions des pays susceptibles d'accueillir les personnes évacuées.

La demande de passeports spéciaux pour les membres des Forces armées canadiennes

en mission dans le Golfe a grimpé en flèche. Malgré l'annulation des projets de voyage des

fonctionnaires, le volume des passeports diplomatiques et spéciaux délivrés a en effet

connu une hausse de 44 p. 100 par rapport à l'année précédente – passant de 7 106 en

1989-1990 à 10 240 en 1990-1991.

Lorsque la guerre du Golfe a débuté, le Bureau des passeports a renforcé ses mesures

de sécurité. Des gardes ont été placés dans les salles d'attente de chaque bureau régional.

Dans les cas où celui-ci partageait un édifice de plusieurs étages avec d'autres locataires,

un ascenseur a été réservé à l'usage du personnel et des visiteurs du Bureau des

passeports. Un bureau a fait l'objet d'une menace d'attentat à la bombe, tandis qu'un

autre a dû fermer ses portes plus tôt en raison d'une éventuelle manifestation. Hormis ces

quelques incidents, les activités ont suivi leur cours normal.

Les Canadiens qui se rendent aux États-Unis doivent habituellement être porteurs

d'une preuve de citoyenneté, par exemple un certificat de naissance, et d'une pièce

d'identité avec photo, par exemple un permis de conduire. Au début de la guerre du Golfe

cependant, la Federal Aviation Administration (F.A.A.) des États-Unis a indiqué qu'il leur

faudrait désormais un passeport pour entrer aux États-Unis, déclaration qu'elle a par la

suite rectifiée. Malgré cette rétractation, les Canadiens ont présenté un nombre sans précédent de demandes de passeport, soit parce qu'ils ont pris directement connaissance de l'exigence initiale de la F.A.A., soit parce qu'on leur en a parlé ou encore parce qu'ils



Le Bureau doit s'assurer que le passeport

canadien demeure un titre de voyage respecté; c'est là un des aspects importants de son mandat. Le Bureau est constamment à la recherche des innovations technologiques qui permettront d'accroître l'intégrité et la sécurité du passeport canadien. D'autres systèmes ont été ajoutés cette année à ceux mis en place lors des années antérieures, dans la perspective de permettre un jour aux futurs requérants d'utiliser leur passeport comme preuve de citoyenneté lors de la présentation d'une nouvelle demande. Jusqu'à ce que le Bureau ait prouvé que cela ne compromettra pas la sécurité du passeport et n'en amoindrira pas la valeur pour les Canadiens, les exigences actuelles demeureront.

Des négociations avec la Société canadienne des postes ont permis d'améliorer le service de livraison postale des passeports. La Société garantit maintenant la livraison dans les deux jours ouvrables, et est en mesure de retracer tout passeport ou document connexe pendant le processus de traitement du courrier. La signature du destinataire est requise, par mesure de sécurité. Le Bureau des passeports, soucieux de l'environnement, étudie la possibilité d'utiliser du papier recyclé pour ses formulaires de demande. Par ailleurs, l'utilisation plus répandue des micro-ordinateurs devrait permettre de réduire le nombre de lettres types pré-imprimées et, ainsi, de diminuer encore la consommation de papier.

Tous les bureaux de passeports au Canada offrent des services bilingues. Pendant l'année, les reçus de caisse de tous les bureaux ont été modifiés pour assurer leur conformité aux normes de la Politique des langues officielles.

Pour renseigner les Canadiens sur les façons dont le Bureau des passeports peut leur venir en aide, les directeurs et les chefs de service participent à des salons touristiques ainsi qu'à des émissions radiophoniques et télévisées, fournissent l'information nécessaire

## La guerre du Golfe

Le Bureau des passeports a ressenti assez vivement les effets de la guerre du Golfe. Il a souvent eu à répondre aux agents consulaires à la recherche de conseils sur la délivrance de passeports à des personnes désireuses de quitter le Koweït et l'Iraq. Le Bureau a mis en place dans les missions intéressées des

Certaines de ces initiatives ont eu d'importantes conséquences pour les opérations, d'autres moins. Mais toutes visent le même objectif, à savoir permettre aux Canadiens de bénéficier de services rapides et leur offrir un passeport sûr et fiable.

Le Bureau des passeports a participé, en janvier 1991, à la «Semaine de sensibilisation aux services consulaires» organisée par le Ministère. Une tournée médiatique pancanadienne, qui a été retardée par la guerre du Golfe, sera toutefois inaugurée officiellement à Vancouver en 1991-1992.

- faire reconnaître l'importance des activités consulaires dans le service extérieur canadien.
- Le Bureau des passeports a participé, en janvier 1991, à la «Semaine de sensibilisation aux services consulaires» organisée par le Ministère. Une tournée médiatique pancanadienne, qui a été retardée par la guerre du Golfe, sera toutefois inaugurée officiellement à Vancouver en 1991-1992.
- susciter des attentes réalistes face aux services consulaires;
- rehausser le prestige du Ministère en attirant l'attention sur la qualité du programme consulaire;
- faire reconnaître l'importance des activités consulaires dans le service extérieur canadien.

En novembre 1990, le Ministère approuvait un Programme de sensibilisation aux services consulaires. Le Bureau des passeports, qui représente le Ministère au Canada, a participé activement au groupe de travail chargé de ce projet. Les objectifs du Programme sont les suivants :

- renseigner les Canadiens sur la gamme des services offerts par Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada;
- aider les Canadiens à éviter les problèmes lorsqu'ils vont à l'étranger;
- susciter des attentes réalistes face aux services consulaires;
- rehausser le prestige du Ministère en attirant l'attention sur la qualité du programme consulaire;
- faire reconnaître l'importance des activités consulaires dans le service extérieur canadien.

## CHAPITRE 1 – SERVICES DE PASSEPORT

## RÔLE ET OBJECTIFS

Le Bureau des passeports assure la prestation des services de passeport au Canada et apporte aux missions canadiennes l'appui nécessaire à l'exécution de cette fonction à l'étranger. Il fournit des instructions concernant la délivrance, la retenue, la récupération et l'utilisation des passeports canadiens, conformément aux dispositions du Décret sur les passeports canadiens (C.P. 1981-1472 4 juin 1981) (voir l'annexe A).

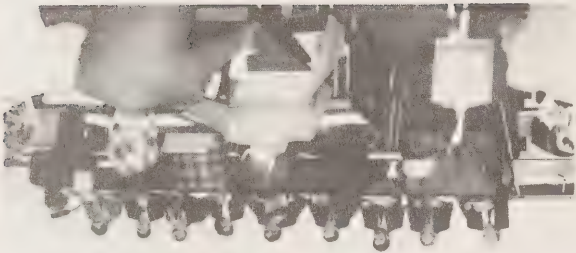
En vertu d'une prérogative royale, le Bureau des passeports délivre des passeports ordinaires (24 et 48 pages), des passeports diplomatiques et spéciaux, des passeports d'urgence, des certificats d'identité et des titres de voyage pour réfugiés.

En tant qu'Organisme de service spécial (OSS), le Bureau des passeports s'est fixé les objectifs suivants :

- préserver la réputation internationale des passeports canadiens et, à cette fin, en améliorer la conception et appliquer des mesures de sécurité appropriées;
- fournir au public des services pratiques et rapides;
- percevoir un droit raisonnable pour les services fournis;
- collaborer avec les responsables d'autres programmes gouvernementaux touchant les voyages ou d'autres programmes d'Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada.

## QUALITÉ DU SERVICE

Un objectif majeur a régi les initiatives du Bureau des passeports : le client d'abord. Cela a eu un impact profond et positif sur les activités du Bureau. Ainsi, en 1990, les heures d'ouverture de tous les bureaux du pays ont été revues, de sorte que les comptoirs sont maintenant ouverts jusqu'à sept



La plupart des bureaux sont maintenant dotés d'un système d'attente « à numéro » – suivant le principe du premier arrivé premier servi. Pour accélérer le service durant les périodes d'affluence, un comptoir particulier a été réservé au retrait des passeports, dans les bureaux de moyenne importance et dans certains bureaux plus modestes. Les grands bureaux offrent déjà ce service en tout temps.

Le Bureau des passeports a élargi son système d'information téléphonique, afin de renseigner les usagers sur les formalités d'obtention d'un passeport. Ce service est disponible 24 heures par jour, 7 jours par semaine. De tels systèmes se sont avérés particulièrement utiles dans les bureaux de petite et de moyenne tailles, qui ne peuvent affecter un employé seulement aux demandes de renseignements téléphoniques.


L'affichage a été modifié pour mieux indiquer la nature des services fournis et pour faciliter la localisation du Bureau dans l'immeuble.

Le Bureau des passeports a élargi son système d'information téléphonique, afin de renseigner les usagers sur les formalités d'obtention d'un passeport. Ce service est disponible 24 heures par jour, 7 jours par semaine. De tels systèmes se sont avérés particulièrement utiles dans les bureaux de petite et de moyenne tailles, qui ne peuvent affecter un employé seulement aux demandes de renseignements téléphoniques.

la guerre du Golfe, c'est-à-dire en février, certains de nos bureaux régionaux ont eu à faire face à une augmentation quotidienne de 800 p. 100 de la demande. Dans les circonstances, du personnel expérimenté a été transféré aux bureaux les plus durement touchés, et on a eu recours aux heures supplémentaires, là où cela s'imposait, pour respecter les normes en matière de délivrance et l'intégrité du processus d'établissement de l'admissibilité des requérants. Durant toute cette période, il n'y a pratiquement pas eu d'absentéisme, même si le stress était à son comble. Nos employés ont simplement fait face à la situation avec compétence et dévouement.

Le Bureau des passeports a également procédé à des changements organisationnels afin de se doter d'une structure de gestion plus souple et plus responsable. À l'extérieur de la Région de la capitale nationale, vingt et un bureaux régionaux ont été regroupés sous l'autorité de trois directeurs régionaux ayant des responsabilités et des pouvoirs administratifs accrus. Le succès de l'opération procède en grande partie de l'élaboration et de la mise en place, à un moment opportun, de meilleurs systèmes de formation et de présentation de rapports dans le domaine financier. Nous avons également entamé l'élaboration d'un plan de formation à long terme, en vue d'accroître la capacité de nos employés à bien accomplir leurs tâches, ce qui permettra ultimement au Bureau d'améliorer la qualité du service direct à la clientèle et de gérer plus efficacement ses ressources.

L'administrateur en chef des opérations par intérim,

  
N.C. Wise

Pour nous qui travaillons au Bureau des passeports, l'année 1990-1991 restera l'année où le Bureau a accédé au statut d'Organisme de service spécial, et où il a été intégré au nouveau Secteur des affaires consulaires, de l'immigration et des passeports du Ministère. Plus d'un million et quart de Canadiens ont eu recours aux services du Bureau durant l'année. Qu'ils n'aient à peu près rien remarqué de ces changements — à l'exception, peut-être, d'un meilleur service — est tout à l'honneur de l'organisme. Les activités vitales du Bureau des passeports n'ont à aucun moment de cette transition été perturbées ou retardées.

Si les plaintes du public peuvent fournir une quelconque indication de la qualité du service, on se souviendra aussi de 1990-1991 comme d'une très bonne année. Douze plaintes seulement ont été déposées auprès du secrétaire d'Etat aux Affaires extérieures, des cadres de direction du Ministère ou de l'Administrateur en chef des opérations. Durant la même période, le Bureau a reçu 93 lettres d'appréciation spontanées. Cette proportion de 8 lettres de félicitations pour chaque plainte reçue constitue une indication révélatrice de la qualité du service que le Bureau des passeports a été en mesure d'offrir et qu'il s'efforcera d'améliorer encore dans les années à venir.

En conclusion, nous, du Bureau des passeports, sommes confiants face à l'année 1991-1992, car nous entendons continuer à servir de mieux en mieux notre clientèle, sous la direction de Robert J. MacPhee, administrateur en chef des opérations.



## AVANT-PROPOS DE L'ADMINISTRATEUR EN CHEF DES OPÉRATIONS PAR INTÉRIM

- le délai de livraison dans le cas des requérants ayant présenté leur demande par la poste a été réduit de cinq jours grâce à la négociation, avec la Société canadienne des postes, d'un service plus sûr, à un coût acceptable;

- de nouveaux prototypes de passeports ont déjà été mis au point qui, par l'utilisation conjointe de plusieurs technologies de pointe et de caractéristiques sécuritaires conçues par nos services, assureront le maintien de la réputation internationale dont le passeport canadien bénéficie déjà. Le passeport nouveau format entrera en usage lorsque la fiabilité du document et du système aura été vérifiée et lorsque le coût sera adéquat;

- le Bureau a réagi avec efficacité devant une augmentation inattendue de 40 p. 100 de la demande globale de passeports en février 1991 — une conséquence directe de la décision des transporteurs aériens d'Amérique du Nord d'exiger, durant la guerre du Golfe, des pièces d'identité portant photographies.

On trouvera, dans la partie principale du présent rapport, de plus amples détails

concernant le rendement prévu et les résultats atteints durant l'année; on peut toutefois affirmer en toute confiance qu'en 1990-1991, on a «fait plus avec moins». La demande globale a augmenté de 6,2 p. 100, tandis que la productivité connaissait une hausse de 4,8 p. 100 par rapport à 1989-1990, ce qui a permis une économie de 21 années-personnes. Quant au déficit d'exploitation, il a été de 30,3 p. 100 inférieur aux niveaux prévus dans le Plan d'entreprise de 1990-1991. Ces performances n'ont pas cependant empêché le maintien ou l'amélioration de la qualité du service. Ainsi, durant la période où la demande de passeports a bondi en raison de

un cours de l'année écoulée, le Bureau des passeports a acquis le statut d'Organisme de service spécial (OSS) d'Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada. La transition s'est effectuée sans heurt, en grande partie parce que le Bureau des passeports applique depuis plus de 20 ans l'approche «entrepreneuriale» préconisée par le gouvernement fédéral à l'égard des OSS.

L'administration du Bureau des passeports a saisi avec enthousiasme l'occasion qui lui était offerte de continuer à améliorer progressivement le fonctionnement du Bureau. Avec l'aide du Ministère, le document-cadre et le plan d'entreprise requis pour que le Bureau des passeports puisse accéder au statut d'OSS ont été rédigés et approuvés par le Conseil du Trésor, avec date d'entrée en vigueur fixée au 1<sup>er</sup> avril 1990.

Les progrès importants accomplis au terme de cette première année de fonctionnement confirment que la décision d'inclure le Bureau des passeports parmi les premiers organismes à devenir un OSS était opportune. Mentionnons les quelques réalisations suivantes :

- la production a atteint 2 921 passeports par année-personne, ce qui dépasse de beaucoup le taux de productivité prévu, soit 2 685 passeports;





# Table des matières

|   |    |
|---|----|
| AVANT-PROPOS DE L'ADMINISTRATEUR EN CHEF DES  | 1  |
| OPÉRATIONS PAR INTERIM                        | 1  |
| SERVICES DE PASSEPORT                         | 3  |
| Rôle et objectifs                             | 3  |
| Qualité du service                            | 3  |
| La guerre du Golfe                            | 4  |
| Analyse du volume et de la productivité       | 6  |
| Volume  | 6  |
| Productivité                                  | 7  |
| Administration centrale                       | 9  |
| Finances et administration                    | 9  |
| Administration du personnel                   | 10 |
| Services de gestion                           | 11 |
| Opérations régionales                         | 11 |
| Est   | 12 |
| Ontario                                       | 13 |
| Ouest   | 13 |
| Services de passeport à l'étranger            | 13 |
| L'AVENIR                                      | 15 |
| Chapitre 2                                    | 15 |
| RENDEMENT FINANCIER                           | 16 |
| Rapport de gestion                            | 16 |
| Etats financiers                              | 17 |
| Annexe A                                      | 23 |
| DÉCRET SUR LES PASSEPORTS CANADIENS           | 23 |
| HISTOIRE DU BUREAU DES PASSEPORTS             | 30 |
| Annexe B                                      | 30 |
| ORGANISATION DU BUREAU DES PASSEPORTS         | 31 |
| Annexe C                                      | 31 |
| ADRESSES DES BUREAUX DES PASSEPORTS AU CANADA | 32 |
| Annexe D                                      | 32 |







L'honorable Barbara McDougall, C.P., députée  
Secrétaire d'Etat aux Affaires extérieures  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0G2

Madame,

Nous avons l'honneur de vous présenter le  
premier Rapport annuel du Bureau des passeports, un  
organisme de service spécial d'Affaires extérieures et  
Commerce extérieur Canada.

Le Rapport couvre les activités du Bureau  
pour l'année se terminant au 31 mars 1991.

Veuillez agréer, Madame, l'expression de nos  
sentiments les plus distingués.

Gavin Stewart

Sous-ministre adjoint

Secteur des Affaires consulaires,

de l'Immigration et des passeports

Raymond Chretien

Raymond Chretien

Si vous désirez d'autres exemplaires du  
Rapport annuel, veuillez communiquer avec :

Services d'information  
Bureau des passeports  
Affaires extérieures et Commerce  
extérieur Canada  
Ottawa, Canada  
K1A 0G3  
Tél. : (819) 953-4283

© Ministère des Approvisionnement et Services Canada 1991

N° de cat. E77-1991

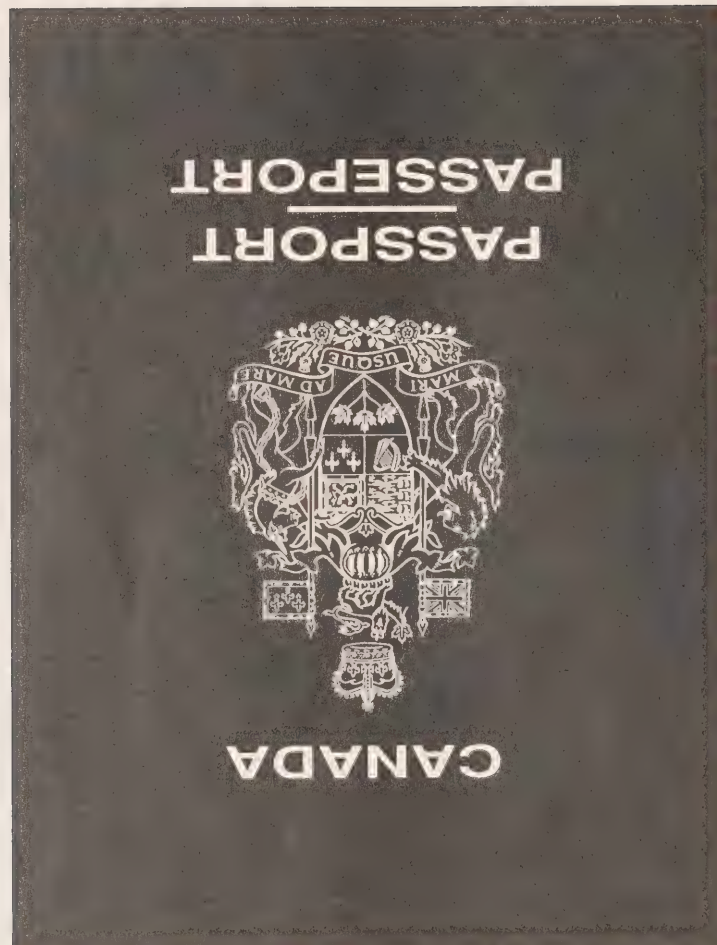
ISBN 0-662-58495-3



La couverture de ce Rapport contient  
50 p. 100 de fibres recyclées.



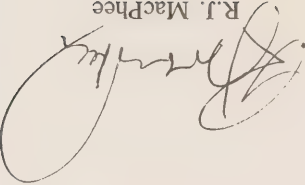
RAPPORT ANNUEL 1990-1991





**De l'administrateur en chef des opérations :**

Je suis heureux de vous faire  
parvenir un exemplaire du premier  
Rapport annuel du Bureau des  
passports. Le Rapport couvre les  
activités de la première année de  
fonctionnement du Bureau en tant  
qu'organisme de service spécial, soit  
l'année 1990-1991. J'espère que ce  
document constituera pour vous une  
source de renseignements utiles.  
Si vous désirez d'autres exem-  
plaires du Rapport, n'hésitez surtout  
pas à communiquer avec nos Services  
d'information.

  
R.J. MacPhee





# PASSPORT PASSEPORT



## CANADA

Une agence d'Affaires extérieures  
et Commerce extérieur Canada

Bureau des  
passeports  
Office  
Passport





Passport  
Office

Bureau des  
passeports

Government  
Publications

CA1  
EA160  
C16



Passport Office

# Annual Report

1991-92

Canada

An agency of External Affairs  
and International Trade Canada

Une agence d'Affaires extérieures  
et Commerce extérieur Canada



If you require additional copies of this  
Annual Report, please contact:

Communication Services  
Passport Office  
External Affairs and International Trade Canada  
Ottawa, Canada  
K1A 0G3  
Tel.: (819) 953-4283

© Minister of Supply and Services Canada 1992  
Cat. No. E77-1992  
ISBN 0-662-59308-1





Passport Office Bureau des passeports

An agency of External Affairs and International Trade Canada

FROM THE CHIEF  
OPERATING OFFICER:

I AM VERY PLEASED TO SEND  
YOU A COPY OF THE SECOND  
ANNUAL REPORT OF THE  
PASSPORT OFFICE. THE REPORT  
COVERS THE ACTIVITIES OF THE  
PASSPORT OFFICE FOR 1991-92,  
ITS SECOND YEAR AS A SPECIAL  
OPERATING AGENCY OF EXTERNAL  
AFFAIRS AND INTERNATIONAL  
TRADE CANADA. I HOPE YOU WILL  
FIND IT INFORMATIVE.

SHOULD YOU NEED  
ADDITIONAL COPIES OF THE  
REPORT, PLEASE DO NOT HESITATE  
TO CONTACT OUR COMMUNICATION  
SERVICES.



R.J. MACPHEE







*Passport Office*

# ***Annual Report***

**1991-92**











Canada


The Honourable Barbara McDougall, P.C., M.P.  
Secretary of State for External Affairs  
Ottawa, Ontario  
K1A 0G2

Dear Mrs. McDougall:


We have the honour to present to you the Annual Report of the Passport Office, a Special Operating Agency of External Affairs and International Trade Canada.

This Annual Report covers the activities of the Passport Office for the year ending March 31, 1992.

Yours sincerely,



Barry Mawhinney  
Legal Advisor



Reid Morden  
Under-Secretary of State  
for External Affairs







|   |           |
|---|-----------|
| <b>MESSAGE FROM THE CHIEF OPERATING OFFICER .....</b>       | <b>i</b>  |
| <b>Chapter 1 THE BUSINESS OF THE PASSPORT OFFICE .....</b>  | <b>1</b>  |
| Mandate .....   | 1         |
| Special Operating Agency Status .....                       | 1         |
| Organization .....  | 1         |
| Travel Documents .....                                      | 3         |
| <i>The Trip Your Passport Takes Without You</i> .....       | 4         |
| The Challenge .....   | 6         |
| <b>Chapter 2 ACCOMPLISHMENT OF OBJECTIVES .....</b>         | <b>7</b>  |
| Performance Indicators .....                                | 7         |
| • Volume .....  | 7         |
| • Productivity .....  | 8         |
| • Revenue .....   | 9         |
| • Expenditures .....  | 9         |
| Finance and Administration .....                            | 10        |
| Personnel Administration .....                              | 12        |
| Management Services .....                                   | 13        |
| Regional Operations .....                                   | 14        |
| • Central .....   | 14        |
| • Eastern .....   | 16        |
| • Ontario .....   | 17        |
| • Western .....   | 18        |
| Passport Services Abroad .....                              | 19        |
| <b>Chapter 3 VISION OF THE FUTURE .....</b>                 | <b>21</b> |
| <b>Chapter 4 FINANCIAL PERFORMANCE .....</b>                | <b>23</b> |
| • Management Report .....                                   | 23        |
| • Financial Statements .....                                | 24        |
| <b>Appendix A CANADIAN PASSPORT ORDER .....</b>             | <b>31</b> |
| <b>Appendix B HISTORY OF THE PASSPORT OFFICE .....</b>      | <b>39</b> |
| <b>Appendix C ORGANIZATION OF THE PASSPORT OFFICE .....</b> | <b>41</b> |
| <b>Appendix D PASSPORT OFFICE LOCATIONS IN CANADA .....</b> | <b>43</b> |
| <b>Appendix E MEMBERS OF THE ADVISORY BOARD .....</b>       | <b>45</b> |



## Message from the Chief Operating Officer



Since joining the team of the Passport Office in May 1991, I have learned that its excellent reputation is well deserved. Its stature was achieved through years of effort by the hard-working, dedicated people who produce and issue Canada's internationally respected travel documents.



Robert J. MacPhee  
Chief Operating Officer

Clearly, the employees of the Passport Office are our biggest asset. They have met and exceeded the demands of the past; they look to the future with anticipation and enthusiasm.

We have discussed many changes during 1991-92 and have embarked on several initiatives which will affect our operation in the future. They include technological enhancements, the development of a new passport booklet, a revised organizational structure that gives more responsibility and accountability to managers, better human resource management and improved communications and training.

We implement these changes knowing that security will present a continuing concern; quality of service will become even more important as our clients' expectations of us grow; and the cost of delivering our products and services will be under constant pressure.

I am confident that with the support of the fine team of employees I am privileged to lead, the Passport Office will continue to be successful in meeting the challenges ahead.

Robert J. MacPhee  
Chief Operating Officer







---

### Mandate

**T**he Passport Office is authorized by the Secretary of State for External Affairs to administer all matters pertaining to the issuing, revoking, withholding, recovery and use of Canadian passports. It provides guidance to missions issuing passports abroad and administers all matters relating to Canadian travel documents. (See Appendix A: The Canadian Passport Order.)

The primary aim of the Passport Office is to offer Canadians the best passport service feasible. To do this, the Office must deliver passports to the public as efficiently as possible, provide passports that are internationally respected for their authenticity and security, and operate in a cost-effective manner.

---

### Special Operating Agency Status

**T**he Passport Office is a Special Operating Agency (SOA) of External Affairs and International Trade Canada (EAITC), one of the first five such agencies created by the government in 1990. The creation of SOAs was intended to encourage governmental efficiency and improve the focus on client services. Under this initiative, departmental service delivery units receive increased management flexibility in return for demonstrably improved levels of performance and results.

As an SOA the Passport Office is committed to maintaining economy, efficiency and effectiveness. It must find ways to enhance its products and services and must meet rigorous standards of security.

The Passport Office Advisory Board was established in 1991. The Board consists of seven members including representatives from EAITC, central agencies, other Special Operating Agencies, Crown corporations and the private sector. (See Appendix E.)

The Board meets twice a year to provide strategic advice to the Chair of the Advisory Board concerning initiatives proposed by the Chief Operating Officer; and to review and recommend for approval the corporate plans of the Passport Office, including the Framework Document and the Business Plan.

The Framework Document is the charter of the Agency and outlines the general operating principles and accountability of the Passport Office. It also defines the reporting relationship with EAITC.

The Business Plan is prepared annually. It identifies the business goals and objectives to be met in the fiscal year and outlines strategies for achieving them, including required resources. The Plan is reviewed by the Advisory Board and approved by the Under-Secretary of State for External Affairs.

The Annual Report describes the major activities undertaken by the Office and gives an accounting of its financial situation over the preceding fiscal year. It is presented to the Secretary of State for External Affairs. This is the second Annual Report to be presented by the Passport Office.

The Framework Document, the Business Plan and the Annual Report meet the special reporting requirements of an SOA. In addition, the Passport Office prepares a Strategic Plan which outlines its long-term objectives and strategies.

---

### Organization

**T**he Passport Office is geographically dispersed with a central administration in the National Capital Region, and four regional Operations: Central, Eastern, Ontario and Western. At the end of the 1991-92 fiscal year, there were 23 passport issuing offices across the country from St. John's, Newfoundland, to Victoria, British Columbia. The Chief Operating Officer, four directors and 19 managers operated from Headquarters, and there were three directors and 23 managers in the regional offices.



New offices are opened as the demand for services makes them economically viable. Five additional issuing offices are scheduled to open

in 1992-93. (For a complete list of office locations see Appendix D.)

## Passport Offices in Canada



- ★ Headquarters and Central Operations
- Passport Offices in Eastern Operations
- Passport Offices in Ontario Operations
- ▲ Passport Offices in Western Operations
- \* Passport Offices to open in 1992-93



The Chief Operating Officer heads the Passport Office. In executing his day-to-day activities he relies on the expertise of a management team comprised of directors and managers. As a Special Operating Agency, the emphasis throughout the Office is on sound business practices, and there is considerable involvement at all levels in the decision-making process. A contract is drawn up annually between the Chief Operating Officer and each Director. This sets out specific authorities, accountabilities and responsibilities for the year, and ensures a common view of the Passport Office operations and the factors necessary for success. It also commits directors to use allocated resources – human, financial and materiel – efficiently and with the highest regard for probity and economy.

---

## Travel Documents

---

**T**he Passport Office issues the following travel documents:

- 24-page passports for occasional travellers;
- 48-page passports for more frequent travellers who require the extra pages for entrance/exit stamping;

- special passports for officials on government business;
- diplomatic passports;
- emergency passports issued by Canadian diplomatic and consular posts to travellers stranded abroad;
- refugee travel documents issued in Canada to persons eligible under the 1951 United Nations Convention relating to Refugees; and
- certificates of identity issued in Canada to eligible legally landed non-Canadians.

The 24-page passport currently accounts for 97 percent of all documents issued.

In Canada, the Passport Office is the only institution mandated to issue these documents.

The Passport Office also provides advisory services to Canadian missions issuing passports abroad, visa services for official travel, and training to consular officers.





## *The Trip Your Passport Takes Without You*

Have you ever wondered how the Passport Office issues your passport?

The Canadian passport is a highly trusted document, and to keep it that way, the Passport Office makes every attempt to verify the information on your application. Files are checked, guarantors contacted – even the passport itself is quality controlled.



*Marie-Claire Parent  
Public Counter Examiner  
Hull Office*

The person who receives your application is a professional examiner who makes sure that the application is filled out according to the requirements of the Canadian Passport Order and that all information is complete. Examiners are thoroughly trained to spot irregularities and to recognize a wide range of identity papers issued over many decades.

The examiner is your personal contact and a representative of the Passport Office as a whole. These employees know that a complicated case can sometimes cause delays and increased stress for the client and they are prepared to handle such cases with sensitivity.

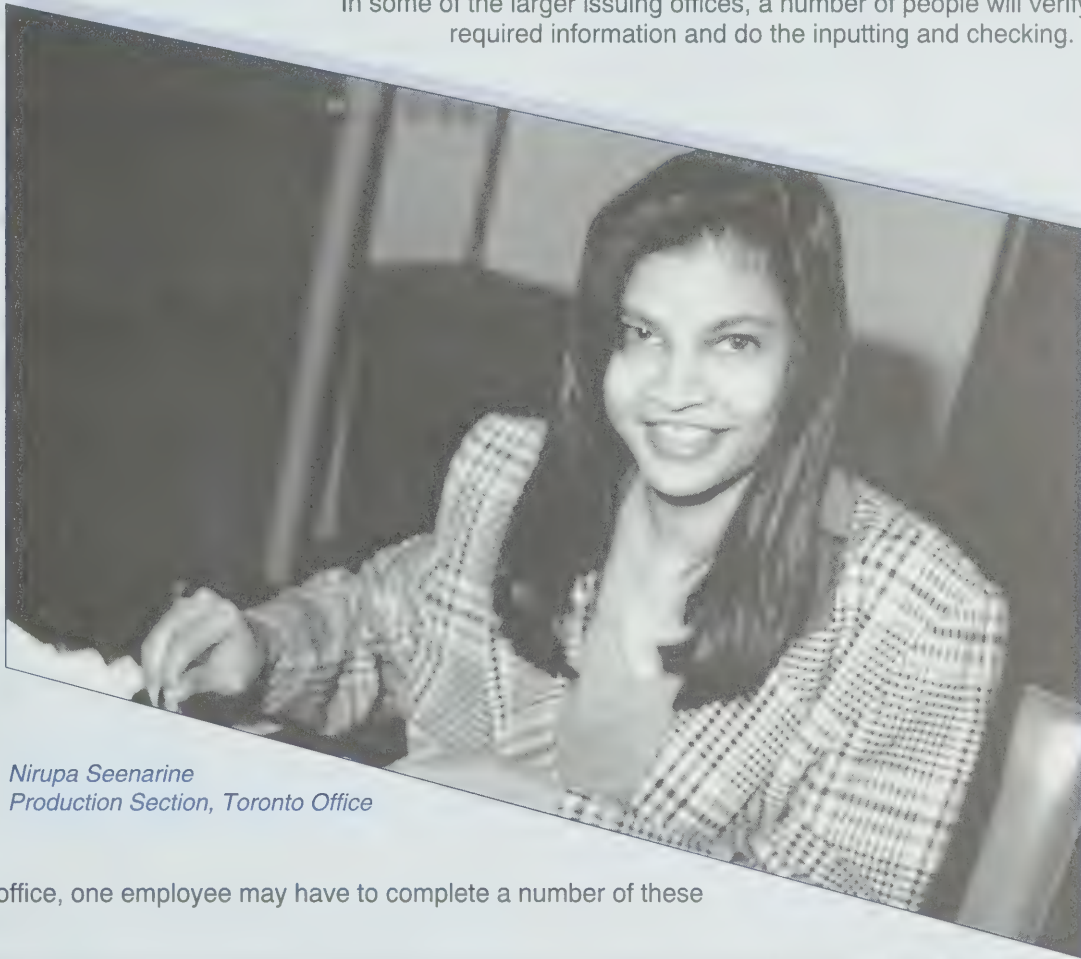
Since a medium-sized operation processes 200-250 passports a day, it is vital that the documents be handled efficiently. Your application is assigned an identification number that follows it through the system. At every step of the process, the passports are listed and accounted for to ensure that only authorized documents circulate. Imperfect documents are discarded so that no confusion over their authenticity will occur at border points.

If you examine your passport you will notice that page two is laminated. This page contains your personal statistics. An "observation" later in the booklet will indicate any special feature of your passport – whether children have been included, for example.



Although checked at all stages of the process, the passport meets two very stringent inspections: one at the lamination stage – when the picture is affixed – to ascertain that all input data are correct; and a final one which determines that the machine readable strip is in fact, machine readable. Canada is a pioneer in the area of machine readable travel documents and is promoting their use among other countries as a way of ensuring security and shortening entry inspection time for travellers.

In some of the larger issuing offices, a number of people will verify the required information and do the inputting and checking. In a



*Nirupa Seenarine  
Production Section, Toronto Office*

small office, one employee may have to complete a number of these tasks.

Before the passport is released, information is fed to a master computer to ensure that there is no conflict with any other information on file about the applicant.

When your passport is ready, you pick it up at the Passport Office, where the examiner checks your identification before releasing the document to you. The whole process usually takes about five days (somewhat longer if delivered by mail).

A passport may be issued in less time in cases of death or illness in the family, or urgent business. To protect the principle of serving clients on a "first come-first served" basis, staff follow standard procedures in determining the urgency of each request. Some documented evidence may also be required before this special service is given. For the rare instance when a crisis requiring overseas travel occurs outside normal business hours, the Passport Office has an emergency service available through the Department's round-the-clock Watch Office.



## The Challenge

To achieve the performance targets of the Passport Office, and to deliver an effective product at an acceptable level of service calls for the constant balancing of the variables of security, service and cost.



Service to the public is one of the prime reasons the Office was designated a Special Operating Agency. The ability to provide good service depends on the Passport Office's most valuable asset – the employee. Of particular significance are the Passport Office examiners who deal with the public on a day-to-day basis. They personify the competence, care, professionalism and accuracy of service of the Passport Office.

Other matters of importance to the public in evaluating the service they receive are the location of the issuing office and the speed with which the passport is made available.

The strength of the Canadian passport lies in its international reputation for integrity, and in the security of both the issuing process and the passport booklet itself. Current high standards must be maintained, and technological developments herald an even more secure document in the future.

In 1991, the Honourable Barbara McDougall, Secretary of State for External Affairs, directed the Office to conduct an internal review of security measures which resulted in the development of a Security Enhancement Plan (SEP). The first stages undertaken involve further guarantor verification, co-operation with other investigative bodies, more emphasis on applicants appearing in person, and retention of evidence of citizenship during the processing of passport applications.

Cost is an important consideration, but must not outweigh the requirements of service and security. Under a revolving fund, the Passport Office finances its operations fully from revenues earned. With the designation of the Passport Office as an SOA, it was determined that the period wherein the revolving fund would generate revenues sufficient to meet expenditures was to remain four years. Therefore, the Passport Office is required to "break even" at the end of the fiscal year 1993-94. The revolving fund may accumulate surpluses or deficits up to a maximum of \$4 million per year, and is authorized to carry over surplus revenue from year to year to offset future shortfalls.

Under a fee structure recommended by the Treasury Board for approval by the Governor in Council, fees are, in principle, established for a four-year period. Since travel documents are the only source of revenue, fees must be determined very carefully, based on the Office's long-term predictions of future demand for passport services. To determine demand, the Passport Office relies primarily on forecasts of international passenger traffic prepared by Transport Canada which take into account such factors as demographic data, immigration trends, the international political situation, the economy, personal disposable income per capita, the strength of the Canadian dollar and air fares.

Each fiscal year, the Office establishes productivity targets for the agency as a whole, for each regional operation and for each issuing office, as a method of controlling the cost of service delivery.

The productivity rate is defined as the number of travel documents issued per person-year.





The 1991-92 Business Plan outlined four objectives which the Passport Office strove to achieve during the year. These objectives served as preliminary guidelines for the effective operation of the organization. They were:

- achievement of expected financial results
- improvement of measurement systems
- productive management, and
- service efficiency.

This chapter highlights the activities of the past year and illustrates the success with which these objectives have been met.

When looking at the figures for the 1991-92 fiscal year, it is important to remember that the previous year (1990-91) was extraordinary. The Gulf War and the re-enforcement of security measures at American borders provided a very heavy volume of passport demand in a very short time.

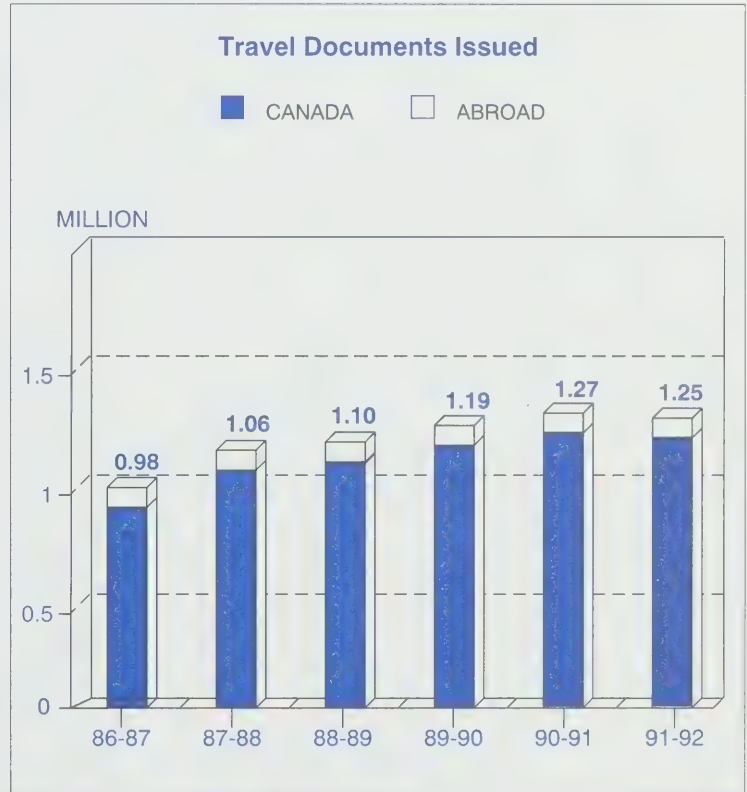
Statistics Canada suggested that the low level of overseas trips was due to the congestion at airports, to the increase of air tariffs and to worries about security. Disposable income, the most common source of revenue Canadians use for travel, was also reported down. As a result of all these factors, the volume of passports delivered in 1991-92 was lower than that of 1990-91 by 3.7 percent in Canada and 0.2 percent outside the country.

### Performance Indicators

#### Volume

Since the 1991-92 Business Plan appeared, a number of factors have affected international travel.

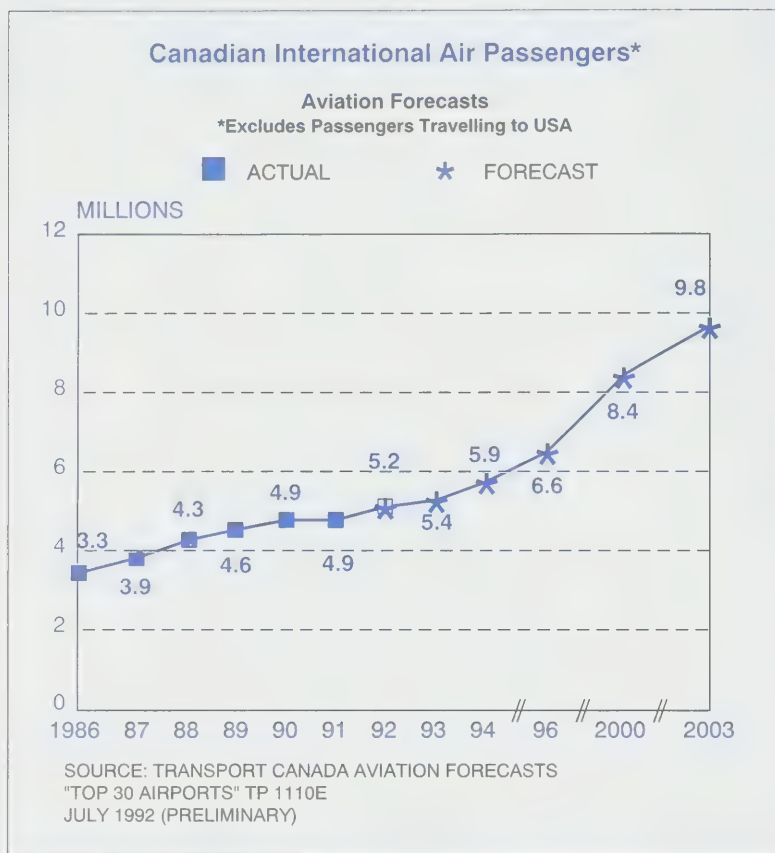
The travel industry has been hit both by the recession and by Canadians' hesitance to fly. This tendency is the same for all international trips (except those to the United States) reported by Statistics Canada as down 2.5 percent from 1990. The accuracy of the Passport Office's forecasts is demonstrated by the fact that, despite these complicating factors, the volume of passports and other travel documents delivered in 1991-92 was only 0.7 percent less than the Business Plan predicted for that period.







This slowdown is expected to be of short duration. Transport Canada shows a general trend of sustained increase in international travel well into the 21st century.



The trend in Canadian passport activity in 1991-92 is shown by the volume for Eastern Operations (down 7.2 percent from 1990-91) where the Gulf War had a strong impact on demand; and in Central Operations (down 6.3 percent) which lost some of its activity to regional offices because of the strikes by the Public Service Alliance of Canada (PSAC) and Canada Post.

## Productivity

The productivity target for the Passport Office as a whole, established in the 1991-92 Business Plan, was 2,685 passports per person-year. The actual rate achieved was 2,757 passports per person-year. This constitutes an increase of 2.7 percent over the Business Plan target.

In the first and second trimesters, the slow rate of economic recovery affected the demand for passports, lowering volume by 2.9 percent and 6.7 percent respectively. During this period managers relied on their experience to control budgets and meet objectives.

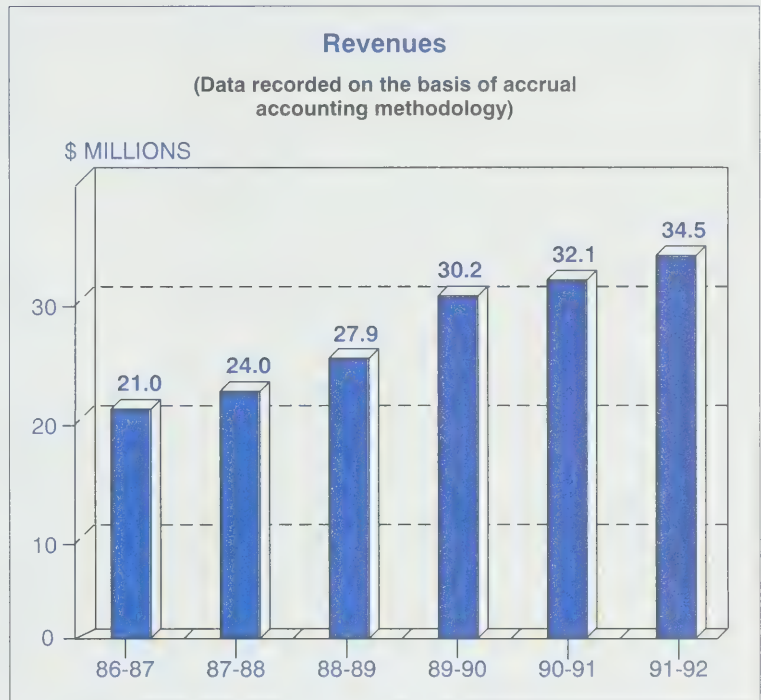
In the third trimester, the strikes of Canada Post and the PSAC had temporary negative effects on productivity. Increased security measures recommended to the Minister in the autumn of 1991 affected productivity by requiring more human resources for the production and distribution of passports. Despite the resulting drop in productivity, the cushion created by strict management practices earlier in the year allowed the Office to carry out the recommendations while still meeting 1991-92 productivity objectives.

By increasing the personal contact with passport applicants, by augmenting security controls and by expanding smaller offices, the Office is continuing to increase the level of human resources required for the production of passports. Additional resources will also be assigned to Certificates of Identity to increase efficiency in the face of an ever-growing demand.



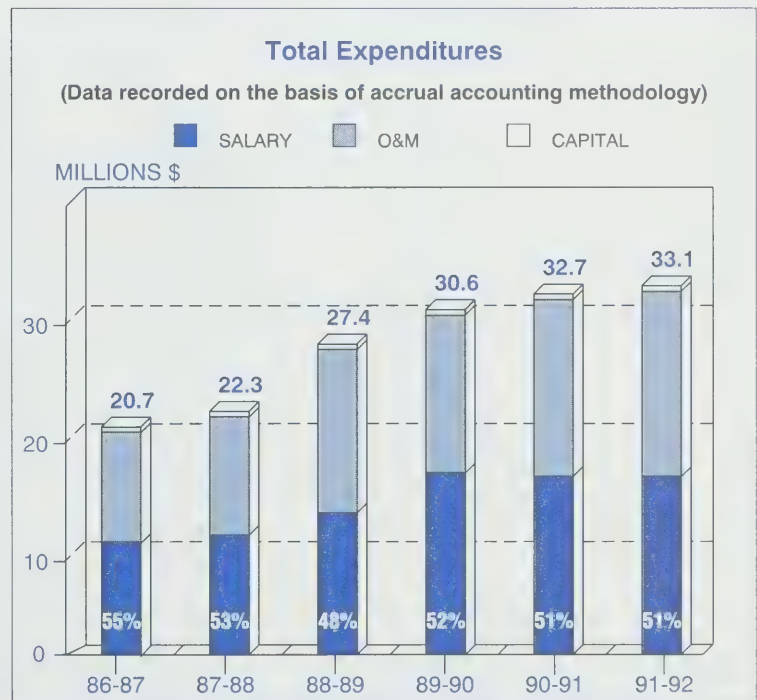
## Revenue

In 1991-92, revenues reached \$34.5 million, an increase of \$2.4 million over the previous year. The increment was a result of the rise in passport fees. This adjustment was an expected one, necessary to ensure that revenues and expenses would balance at the end of the current four-year cycle. Some of the revenue generated will offset the cost of implementing the Security Enhancement Plan. The current fee for the 24-page passport is \$35.



## Expenditures

Total expenditures for the fiscal year were \$33.1 million, up \$400,000 from 1990-91 figures. Approximately 51 percent of expenditures in 1991-92 represented salaries and benefits for employees, 47 percent represented operations and maintenance and two percent represented capital.





## Finance and Administration

The Finance and Administration Directorate provides support to managers in all areas of the Passport Office related to administration, finance, information and most recently, strategic planning.

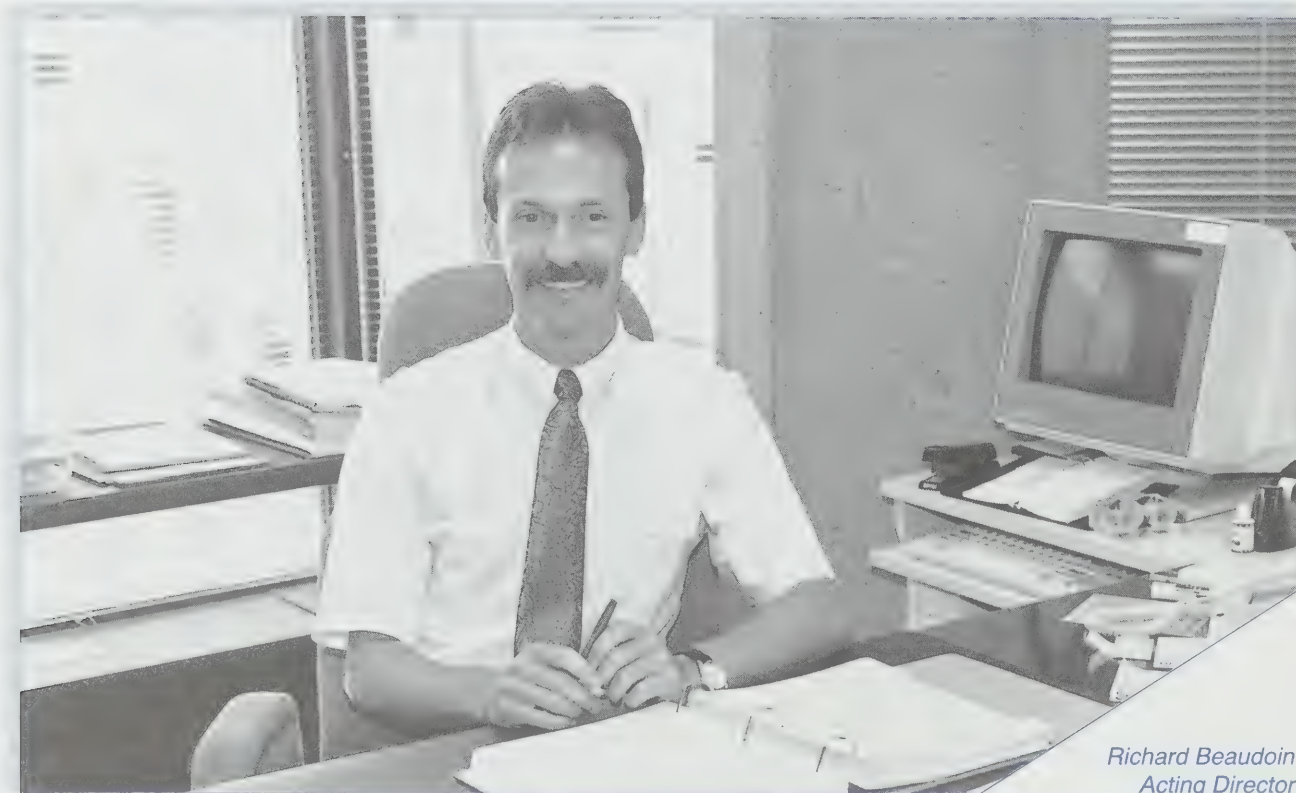
As forecast, and in line with the principles of its four-year financial cycle, the Passport Office instituted a fee increase on January 1, 1992. This involved a close monitoring of expenditures to make sure financial forecasts were as near as possible to actual expenses and revenues. The Directorate prepared the Order in Council and relevant documentation as well as the Treasury Board submission necessary for the implementation of the fee increase.

As shown below, Canadian passport fees still compare favourably with fees charged by other countries.

### Passport Fees\* 24-Page Passport or Equivalent

| COUNTRY        | IN CAN \$ | YEARS OF VALIDITY |
|----------------|-----------|-------------------|
| Canada         | 35.00     | 5                 |
| USA            | 50.40     | 10                |
| France         | 77.00     | 5                 |
| United Kingdom | 33.00     | 10                |
| Australia      | 75.00     | 10                |
| Japan          | 78.00     | 5                 |
| Sweden         | 60.00     | 10                |
| Mexico         | 59.82     | 5                 |
| New Zealand    | 77.77     | 10                |

\* As of February 12, 1992



Richard Beaudoin  
Acting Director  
Finance and Administration





Efforts have been made towards more productive management, both in increasing efficiency and in meeting operational deadlines.

Electronic systems and techniques have been improved throughout the organization.

Negotiations with Canada Post took place regarding Priority Courier and the distribution of application forms. Promising efforts were made to establish fees for courier services over an eighteen month period.

The Directorate is also carrying out a pilot project with the Alliance of Canadian Travel Associations (ACTA) for the distribution of passport application forms.

The Directorate, in cooperation with Management Services, has refined specifications for the passport book and label which will ensure better quality control. The new specifications will be used when determining the awarding of contracts for the supply of the newly designed passport.

A passport application in braille is now available by special request.

One of the major achievements of Administration was the development of comprehensive corporate accommodation standards. These standards have been communicated to the various regions and are presently being implemented. Several leasehold improvements were also completed making passport offices more functional.

A new issuing office opened in Surrey, British Columbia, on April 1, 1992. The Administration Section, in conjunction with Western Operations, was heavily involved in preparation for the opening, arranged the purchase of equipment and furniture, and supervised the implementation of the security systems. Arrangements were also made for the opening of the Laval office.

An inventory of communications systems (excluding the Office's 800 number) is underway to determine the adequacy of current systems, how they might be improved, and their comparative costs.

The Directorate has also developed further expertise in preparing consulting and professional service contracts in accordance with Treasury Board regulations.

The Directorate published the Annual Report for 1990-91, the first Annual Report since the Office became a Special Operating Agency. A glossary of passport terms in both official languages was also published.

Initial research was completed for the development of a Passport Office logo and colours. When approved, they will enhance corporate culture and awareness for all employees as well as for the Canadian public.

Strategic Planning is a new function within the Finance and Administration Directorate. It was introduced to enable the Passport Office to adapt readily to change. Strategic Planning is responsible for developing long-term corporate strategies and objectives and for coordinating the preparation of corporate documents.

The Section produced a comprehensive Business Plan for 1992-93 which identified the operating objectives of the Passport Office, the activities to be undertaken to meet those objectives and the resources required. The Section further developed an Interim Strategic Plan which articulates the long term strategies of the Passport Office. In order to enhance internal communications, the Manager of Strategic Planning participated in regional conferences to elucidate the short term objectives of the Agency.

Strategic Planning prepared slide presentations on the Passport Office and on the Security and Technology Enhancement Plans. These presentations were delivered by the Chief Operating Officer to various groups including the Passport Office Advisory Board which met for the first time on November 18, 1991.





## Personnel Administration

**L**ike the Finance and Administration Directorate, Personnel Administration offers support to all areas of the Passport Office, advising on classification and staff relations, compensation, employment and human resources planning.

Some of the new initiatives introduced by the Passport Office make a strong case for decentralization of certain functions. The first of these is Personnel Administration. The Directorate carried out extensive consultations in preparation for the assignment of personnel officers to three regional offices. This is an important step in extending authority and accountability to regional management.

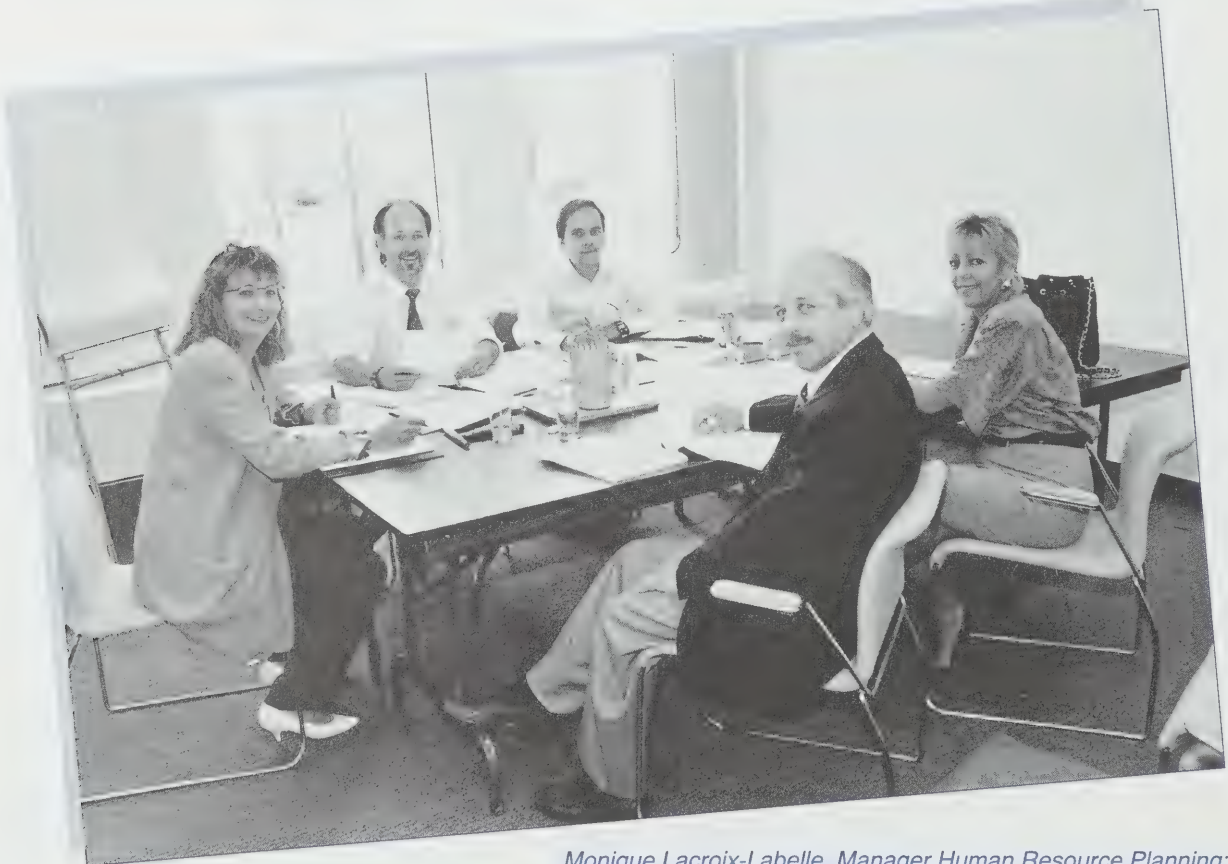
Training is considered such a priority that the Passport Office has roughly tripled the training

budget in the last three years from \$75,000 to \$250,000.

The Directorate has created a data base to track each employee and the training he or she has received. All directors have been encouraged to ensure that employees are adequately instructed.

Personnel Administration and the Examiner Training Coordination Committee developed a training package for passport examiners that is both sophisticated and complete. The package covers passport issuing, identification of documents and technical procedures. There is also an important component on handling emergencies. Examiner training courses are now available in all Operations.

During the year, the Directorate also completed the drafting of the Employees' Handbook.



*Monique Lacroix-Labelle, Manager Human Resource Planning;  
Mario Leduc, Manager Administration; Jean-Marc Aucoin, Manager Windsor Office; Michel Lespérance,  
Manager Saint-Laurent Office; Diane Boiteau, Head Passport Services Laval Office*



The Human Resources Management Plan is an important initiative embarked on during the year. The Directorate requested submissions and consulted with management on both content and direction. It was agreed that this would be a cooperative initiative with Consulting and Audit Canada. Ultimately the plan will address such topics as the planning, acquisition, development, allocation, utilization, retention and evaluation of human resources and of an appropriate reward system.

The Plan demonstrates the intent of the Passport Office to meet the goals of Public Service 2000:

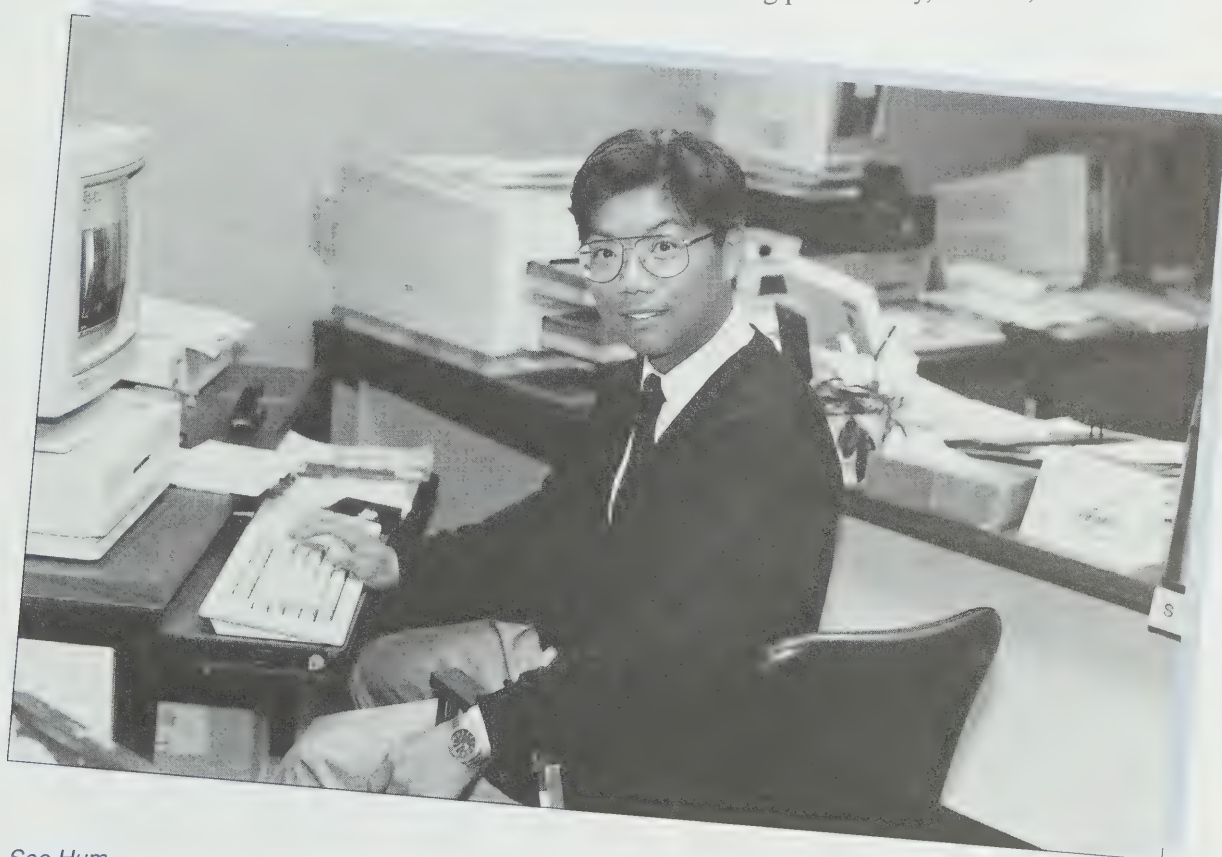
- improved service to the public
- innovation and empowerment
- improved management of personnel, and
- increased accountability.

The strike by PSAC in September 1991, was naturally a major concern of Personnel Administration. Most managers were excluded from the strike, and in all issuing offices a designated employee was on duty. Thus, although service was disrupted, the Office was able to meet emergency requests.

In 1991-92, the Passport Office employed up to 540 people during peak seasons.

## Management Services

Organized under the mantle of Management Services are: Passport Technology and Quality Control, Electronic Data Processing Systems, and the Organization and Methods Section which is responsible for the production of statistical data concerning productivity, volume, demand for



*Soo Hum  
Passport Technologist  
Management Services*





passports and other indicators. The Section is also responsible for methods-time-management studies.

Management Services was responsible for the initial development of the Technology Enhancement Plan to be implemented over the next several years. In the initial phase, a study was undertaken to review current operations and emerging technologies that could improve existing systems.

The study recommended that operations be restructured with the following objectives:

- to create an on-line processing environment to link all passport offices and other issuing locations, and to permit later connection of other users, such as immigration officials, for passport validation purposes;
- to incorporate emerging image capture and management technologies and to develop corresponding operational systems; and
- to adopt new passport production methods to permit digitized information to appear directly on the passport itself.

Implementation of the Technology Enhancement Plan will enable Canada to retain its position as a leader in the design and development of counterfeit-protected, machine readable passports, and enhance the international integrity and recognition of the Canadian passport.

The Quality Assurance Section has audited over 109,000 files from issuing offices in Canada and abroad. Fewer than 2 percent of these files needed to be subjected to further observation. A new observation reporting system was introduced to provide offices and management with more meaningful feedback.

The Data Analysis Section reviewed more than 138,000 alerts of which 60,000 required contact with issuing offices and applicants.

Quality Control introduced a procedure to confirm with Vital Statistics Registrars in the provinces the validity of birth certificates submitted with passport applications at missions abroad.

The Quality Control Section also conducted five passport training courses for EAITC staff posted to

missions. Training was also conducted for Social Affairs Officers and locally engaged staff in Eastern Europe and the Middle East.

The Electronic Data Processing Systems Section implemented Local Area Network (LAN), a personal computer based system linking employees at Headquarters. LAN facilitates communication among employees.

The Performance Information Measurement System (PIMS) was further developed by the Organization and Methods Section and participation increased in the planning and budgeting process of the Passport Office.

New initiatives include studies of the work practices of the Approval and Inspection Sections; and the preparation of detailed budget forecasts for each section of Central Operations. New data bases give the Passport Office the exact geographic distribution of the clients of each issuing office, their demographic particulars, and the evaluation of the human resources required for implementation of the Security Enhancement Plan.

---

## Regional Operations

### Central

Central Operations is responsible for approval of mailed-in applications, Certificates of Identity, issuing offices in Ottawa and Hull, official travel, operational support, policy and promotion, and security.

During the year, the Security Enhancement Plan was developed. The plan will be implemented over the next four years, and the first phase has already been completed. There is now a greater emphasis on guarantor verification and on clients appearing in person to apply for travel documents. In 1991-92, over 85 percent of passports were claimed in person. A number of security policies are also being reviewed in light of the increase throughout society of computer fraud and drug-related crime.



Late in the summer, preparations were made in anticipation of the PSAC strike which affected 90 percent of Central Operations staff. The Directorate co-ordinated activities across the country, acting as the communications centre for applicants seeking emergency service. It is to the credit of the Office, that emergency cases continued to be served.

Central Operations organized tours of Headquarters for officials of 13 countries including New Zealand, Ukraine, Netherlands and Costa Rica.

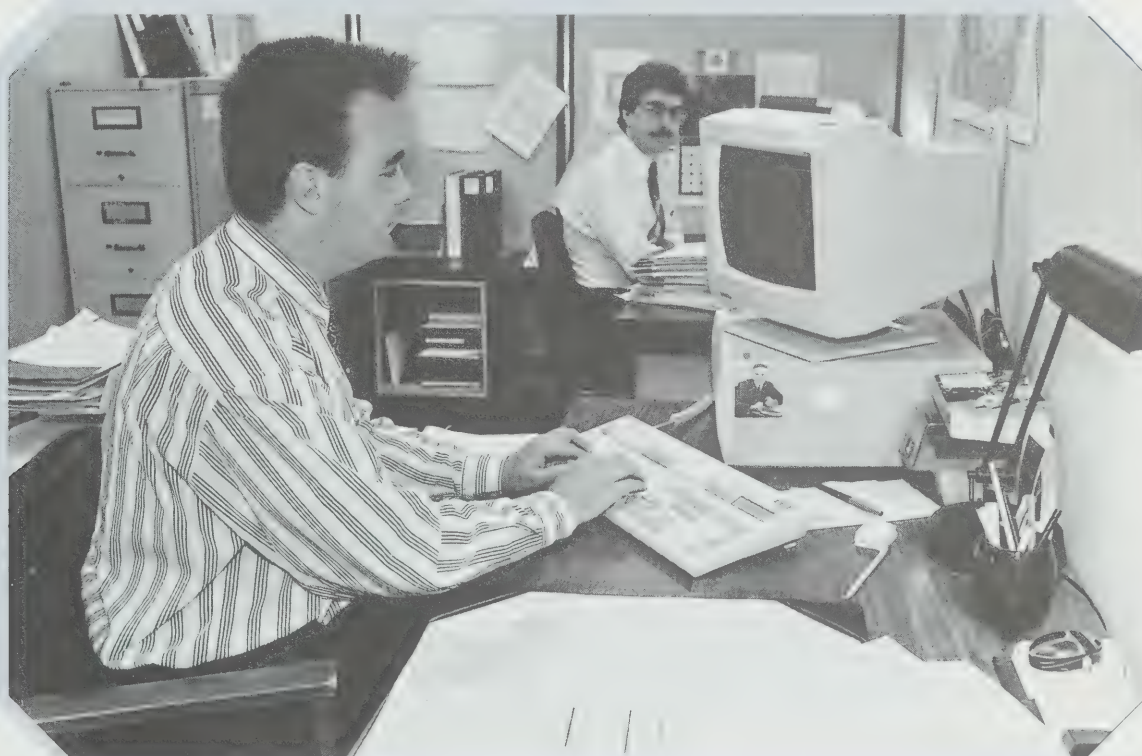
The Director of Central Operations is Canada's representative on the Technical Advisory Group of the International Civil Aviation Organization. As such, his role is to facilitate the development of specifications for machine readable documents. Canada is encouraging other countries to introduce and accept machine readable travel documents and uses every opportunity to demonstrate their effectiveness.

In line with the current trend in technology, Central Operations, in conjunction with the

Consular Operations Division of EAITC, prepared a computerized course which can be used both to instruct and to test examiners on matters relating to Canadian citizenship, the Citizenship Act and Regulations. This type of computer application may well enhance training resources in the future.

New promotional exhibits were prepared with assistance from the sections and a private sector consultant. The exhibits appeared at travel shows across the country and abroad. This project was carried out in conjunction with the Consular Operations Division.

Certificates of Identity are issued in Canada to eligible legally landed non-Canadians. The Certificate of Identity Section issued 3 percent fewer documents in 1991-92 than it did the year before, despite high activity in the office both from increased personal appearances (111 percent over last year) and from a 25 percent increase in telephone enquiries.



*Grant Cranston and Clive Ledger  
Policy Officers, Central Operations*





## Eastern

Eastern Operations has eight issuing offices in Quebec and the Maritimes. (The Laval issuing office was officially opened on May 15, 1992.)

Production and budgetary objectives for the whole Eastern Operations as well as for the individual issuing offices were met, and a productivity rate of 4,307 passports per person-year was achieved.

The first meeting of Eastern Operations managers took place in Montréal in May 1991. The meeting allowed members of the Eastern team to discuss the goals and objectives of the organization, as well as other matters related to operations, finance and personnel management. This meeting was an important opportunity to share experience, develop

expertise and focus on a cohesive approach to management.

Foreign delegations from the Netherlands, Australia and Sweden, representing the International Civil Aviation Organization, visited the Montréal office to explore passport production methods.

A number of promotional activities were carried out to heighten the profile of the Passport Office:

- Information was sent to all travel agencies and professional photographers of the Eastern region, to inform them about services offered by the passport offices in their areas.



*Eddie Higgins  
Head, Passport Services, Halifax Office*



- The offices in Halifax, Québec, Jonquière, Montréal and Saint-Laurent took part in travel exhibits in their respective communities to inform the public about the services offered by the Passport Office and the Consular Affairs Branch.
  - The offices in St. John's, Halifax, Fredericton, Québec and Jonquière also made presentations to academic institutions. The PSAC strike in September had important effects on the offices in Montréal and St. John's where service was interrupted.
- Other activities of Eastern Operations included:
- installing an improved vocal response system in the Montréal area;
  - relocating the Jonquière office;
  - preparing for and staffing a new office in Laval;
  - staffing the position of manager of the Fredericton office; and
  - participating directly in the development and implementation of the Security Enhancement Plan.

### Ontario

The productivity targets determined for Ontario Operations have been met, and throughout its seven issuing offices, new security enhancement procedures have been introduced with minimum delay or difficulty.

The Toronto office was short staffed for three months when the Head of Public Services served on the longest inquest in provincial history. Despite this



*Bernice Goulding  
Manager, Toronto Office*



disruption, the office operated within its staffing limitations and still met increased security requirements.

Metro managers and Vital Statistics representatives agreed on an acceptable interim arrangement to document newborn babies for limited validity passports until Vital Statistics can process their birth certificates.

Two examiner training courses were delivered resulting in 19 new examiners being trained for the Ontario Operations. In the Metro Toronto area, personal threats and assaults are on the rise. To help staff cope with the stress associated with personal danger, training by the police force was arranged for the North York office staff and included in the examiners' course. This initiative was consistent with the Passport Office's concern for its employees.

The Toronto area has the highest ratio of detection for fraudulent activities and impersonations in the country. Specifically, a scam to sell birth certificates to illegal immigrants was discovered by alert Passport Office employees, resulting in many convictions.

Throughout the Metro Toronto area, the Passport Office has developed systems for better product delivery – whether through increasing telephone lines or by enhancing the capability of employees by providing them with more specific guidelines. In Scarborough for example, more stringent procedures were established for contacting passport guarantors; and written instructions were given to examiners for screening Ontario birth certificates.

The London issuing office ran a highly efficient service while at the same time garnering public recognition for the Passport Office as a whole. The office participated in two trade shows, presented

popular travel-related videos during the busy season, and assisted various tour groups.

In Hamilton, management was enhanced through the refinement of the responsibilities of the Head, Public Services and the creation of a new position of Head, Production and Administration.

Despite the strike, a daily productivity rate of 50 passports was maintained. The Hamilton office alone issued almost 49,000 passports during the year.

Larger quarters are currently being sought for the Windsor office, and in 1992-93, new issuing offices will open in Waterloo, Mississauga and St. Catharines.

### Western

Western Operations extends from Manitoba to British Columbia and encompasses eight issuing offices. (The Surrey office was officially opened on April 1, 1992.) The Operations met its projected financial targets and objectives and managed its resources efficiently.

The demand on the Vancouver office had almost doubled since its opening in 1970, and office space became inadequate. Planning for an additional Lower Mainland regional office at Surrey was carried out, requiring a great deal of preparation both from an operations and a management perspective. Until its opening, hours were extended at the Vancouver office.

To improve service by ensuring clear and consistent interpretation of policies and procedures, weekly management teleconferencing calls were introduced. Headquarters personnel were included in the calls to discuss the following issues: policy, finance, security, management services and personnel.





*Elizabeth Samec, Head of Public Services and  
Marsha Firth, Manager, Vancouver Office*

A two-week examiner training course was conducted for 12 examiner trainees. In addition, a one-day voluntary attendance refresher course was held for 20 employees.

Special projects were assigned to managers in support of team-building. This allowed input into procedural changes and quality of service initiatives. The projects included:

- standardized guarantor check forms;
- wall messages in passport offices;
- the agenda for the Western managers meetings;
- an intra-regional sharing of positive feedback received from the public; and
- a coordinated response to inquiries related to the Security Enhancement Plan.

## Passport Services Abroad

Canadians living or travelling outside the country may access passport services offered by Canadian embassies, high commissions and consulates around the world. This service accounts for approximately six percent of the volume of passports issued. In 1991-92, Canadian missions issued 71,842 passports.

Travellers are often stranded when passports are lost or stolen and of course feel very vulnerable. An extensive training program is carried out to ensure that mission employees will be able to handle such situations.







**T**he poet Robinson Jeffers once wrote: "Lend me the stone strength of the past and I will lend you/The wings of the future...."

One of the strengths of the Passport Office is the fine service it provides to the public. In the future, continued emphasis will be placed on enhancing that service.

Like any vital organization, to succeed the Passport Office must be capable of change and growth. The challenges anticipated in the coming years are being met by new initiatives. The innovations anticipated will pave the way for the Passport Office of the 21st century to be even more successful than it is today.

The dynamic world situation is making increasing demands on the agency's services. World travel and, specifically, travel abroad by Canadians will be affected by the economy and by the international political situation.

Political pressure exists at the international level to put a stop to criminal counterfeiting and facilitate identification of fraudulent passports. With the Security Enhancement Plan, Canada will maintain the integrity of the travel document and develop new technological innovations leading to an even more secure passport. The new design will introduce enhanced security features that will deter counterfeiting and facilitate incorporation in the passport booklet of new image transfer technologies.

The Office foresees a time when the documents will also be dispensed differently. Already more emphasis is being placed on the actual appearance of the applicant at the issuing office. This trend will continue.

The long-term Technology Enhancement Plan (TEP) is a strategy which responds to both the increased volume of business forecast and the demand for increased security. Through the integration of Passport Office systems, networks and data resources into overall government operations, the Passport Office predicts streamlined service. The technology being introduced will be the most advanced of its kind and will be flexible enough to meet the long-term needs of the Office. Canada also

anticipates other nations applying the new technology to their own documents so that international travel intelligence will be readily available on a wide scale.

The Technology and Security Enhancement Plans emphasize the need for regionalization and decentralization of Passport Office functions. Staff in the regional offices will be given more responsibility and accountability. The Passport Office is embarking on a program of decentralization, beginning with Personnel Administration in 1992-93.

Besides its commitment to the public, the Passport Office has a commitment to its employees. They are vital to the vision of the Passport Office, because they will bring that vision to life. In the interests of overall productivity, steps are being taken throughout the Agency to ensure a superior working environment.

As part of its Human Resources Management Plan, the Passport Office will develop long-term policies on such matters as employment equity, training and a career development program.

Demands on the Passport Office continue to increase at a pace that often outsteps available office accommodation. In the future, there will be more emphasis on increasing space and comfort both for employees and for the public. Plans include expanding offices, renovating and refurbishing existing offices and applying ergonomic principles for employee comfort and efficiency. Information systems will be updated, and staff trained to use the technology to advantage.

Efforts are also underway to encourage confidence among Passport Office employees through knowledge of the importance of the service they provide, and increased participation in decision making. A more current mission statement and the development of a corporate visual identity and colours will reflect the organization's SOA status and enhance the corporate culture. An employee newsletter will strengthen camaraderie, promote a sense of affiliation and provide a vehicle for the recognition of superior performance.



The Passport Office Examiner Training (POET) Committee has recommended increased examiner training to promote consistent, effective and efficient examination of passports. Training is particularly important in the long run to ensure that professional personnel will be able to carry out the Passport Office's plans for the future.

With the participation of the management team, a long-term Strategic Plan for the Office is currently being developed to reflect these ideals. The plan will provide well-framed strategies that will help the Office respond more readily to the challenges of the future.



---

### Management Report

**T**he Finance and Administration Directorate has prepared the accompanying financial statements of the Passport Office Revolving Fund in accordance with Treasury Board policy and procedures and the reporting requirements and standards of the Receiver General for Canada. The primary responsibility for the integrity and objectivity of the data rests with the management of the Fund.

The statements have been prepared in accordance with the significant accounting policies set out in Note 2 and are consistent with statements of the preceding year.

Some of the information is based on management's best estimates and judgments. The Directorate maintains a centralized record of its financial transactions. Information in ministerial statements and Public Accounts is consistent with these statements unless otherwise indicated.

The Finance and Administration Directorate complies with departmental financial management and accounting policies. The Fund maintains systems which provide management with reasonable assurance that transactions are recorded and executed in accordance with its authority, and that its assets are safeguarded. These systems are augmented by the Department's internal audit program.

Richard Beaudoin, CMA  
A/Director  
Finance and Administration





### BALANCE SHEET AS AT MARCH 31, 1992

| ASSETS   | 1992             | 1991             |
|--|------------------|------------------|
|  | \$               | \$               |
| Current  |                  |                  |
| Accounts receivable  |                  |                  |
| Government of Canada   | 195,247          | 119,160          |
| Outside Parties  | 90,107           | 124,496          |
| Inventories, at cost and average cost (Note 3)                     | 1,608,018        | 1,479,836        |
| Prepaid expenses   | 47,142           | 42,165           |
|  | 1,940,514        | 1,765,657        |
| Fixed (Note 4)   |                  |                  |
| At cost  | 5,755,587        | 4,983,235        |
| Less: accumulated depreciation                                     | 3,593,074        | 2,973,124        |
|  | 2,162,513        | 2,010,111        |
|  | <b>4,103,027</b> | <b>3,775,768</b> |
|  |                  |                  |
| LIABILITIES  | 1992             | 1991             |
|  | \$               | \$               |
| Current  |                  |                  |
| Accounts payable and accrued liabilities                           |                  |                  |
| Government of Canada   | 727,337          | 824,364          |
| Outside Parties  |                  |                  |
| Accounts payable   | 1,763,053        | 931,852          |
| Vacation pay   | 362,799          | 394,040          |
| Current portion of the provision for employee termination benefits | 131,161          | 283,202          |
| Deferred revenue   | 527,949          | 310,838          |
|  | 3,512,299        | 2,744,296        |
| Long-term  |                  |                  |
| Provision for employee termination benefits                        | 2,077,349        | 1,852,285        |
|  |                  |                  |
| EQUITY OF CANADA   |                  |                  |
| Accumulated net charge against the Fund's authority                | (12,698,210)     | (10,632,025)     |
| Accumulated surplus  | 11,211,589       | 9,811,212        |
|  | (1,486,621)      | (820,813)        |
|  | <b>4,103,027</b> | <b>3,775,768</b> |

The accompanying notes are an integral part of the financial statements



## STATEMENT OF OPERATIONS FOR THE YEAR ENDED MARCH 31, 1992

|   | 1992             | 1991             |
|---|------------------|------------------|
|   | \$               | \$               |
| Revenue                                     |                  |                  |
| Fees earned                                 | 34,484,080       | 32,144,258       |
| Miscellaneous revenue                       | 5,356            | 5,590            |
|   | 34,489,436       | 32,149,848       |
| Operating expenses                          |                  |                  |
| Salaries and employee benefits              | 16,734,950       | 16,535,517       |
| Provision for employee termination benefits | 326,646          | 204,170          |
| Passport operations at posts abroad         | 4,447,460        | 4,447,460        |
| Passport materials and application forms    | 3,582,684        | 3,789,823        |
| Accommodation                               | 2,144,365        | 2,050,142        |
| Professional and special services           | 1,994,013        | 1,829,271        |
| Freight, express and cartage                | 1,107,333        | 736,411          |
| Telecommunications                          | 707,204          | 694,033          |
| Amortization                                | 644,774          | 623,329          |
| Printing, stationery and supplies           | 613,734          | 769,840          |
| Travel and removal                          | 331,458          | 299,969          |
| Repair and maintenance                      | 211,110          | 194,019          |
| Rentals                                     | 143,127          | 117,487          |
| Postal services and postage                 | 58,528           | 415,148          |
| Loss on disposal of capital                 | 18,373           | 6,453            |
| Information                                 | 17,730           | 7,909            |
| Miscellaneous expenses                      | 5,570            | 10,453           |
|   | 33,089,059       | 32,731,434       |
| <b>Net profit (loss)</b>                    | <b>1,400,377</b> | <b>(581,586)</b> |

## STATEMENT OF ACCUMULATED SURPLUS FOR THE YEAR ENDED MARCH 31, 1992

|                                | 1992              | 1991             |
|--------------------------------|-------------------|------------------|
|                                | \$                | \$               |
| Balance, beginning of year     | 9,811,212         | 10,392,798       |
| Net profit (loss) for the year | 1,400,377         | (581,586)        |
| <b>Balance, end of year</b>    | <b>11,211,589</b> | <b>9,811,212</b> |



## STATEMENT OF CHANGES IN FINANCIAL POSITION FOR THE YEAR ENDED MARCH 31, 1992

|   | 1992       | 1991        |
|---|------------|-------------|
|   | \$         | \$          |
| Operating activities:   |            |             |
| Net profit (loss) for the year  | 1,400,377  | (581,586)   |
| Add: Provision for termination benefits   | 326,646    | 204,170     |
| Amortization  | 644,774    | 623,329     |
| Loss on disposal of capital   | 18,373     | 6,453       |
|   | 2,390,170  | 252,366     |
| Changes in current assets and liabilities   | 593,146    | 370,254     |
| Changes in other assets and liabilities:  |            |             |
| Payments on and change in provision<br>for employee termination benefits  | (101,582)  | (157,991)   |
| Net financial resources provided by<br>operating activities   | 2,881,734  | 464,629     |
| Investing activities:   |            |             |
| Capital   |            |             |
| Purchased   | (815,549)  | (1,017,769) |
| Net financial resources used by<br>investing activities   | (815,549)  | (1,017,769) |
| NET FINANCIAL RESOURCES PROVIDED<br>(USED) AND CHANGE IN THE ACCUMULATED<br>NET CHARGE AGAINST THE FUND'S<br>AUTHORITY ACCOUNT, DURING THE YEAR | 2,066,185  | (533,140)   |
| ACCUMULATED NET CHARGE AGAINST<br>THE FUND'S AUTHORITY ACCOUNT,<br>BEGINNING OF YEAR  | 10,632,025 | 11,185,165  |
| ACCUMULATED NET CHARGE AGAINST<br>THE FUND'S AUTHORITY ACCOUNT,<br>END OF YEAR  | 12,698,210 | 10,632,025  |



## NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS

### MARCH 31, 1992

#### 1. Authority and purpose

The Passport Office Revolving Fund was established in 1969 to provide for the issue of appropriate travel documents to Canadian citizens and to certain permanent residents of Canada who are unable to obtain valid passports from their country of origin. The Revolving Fund Act authorized the operation of the Fund.

The Fund has a continuing non-lapsing authority from Parliament to make payments out of the Consolidated Revenue Fund for working capital, capital acquisitions and temporary financing of accumulated operating deficits, the total of which is not to exceed \$4,000,000 at any time. An amount of \$745,893 representing net assets assumed by the Fund and assets contributed to the Fund was charged to this authority when the Fund became budgetary in 1981.

#### 2. Significant accounting policies

##### a) Inventories

The inventory of materials and supplies is carried at cost and the inventory of passports-in-process is valued at average cost for the year.

##### b) Capital

Leasehold improvements are amortized on a straight-line basis over the term of the appropriate lease. Other capital is amortized from the year of acquisition on a straight-line basis over their estimated useful lives as follows:

|  |          |
|--|----------|
| Furniture                                  | 16 years |
| Electronic data processing (EDP) equipment | 5 years  |
| Other equipment                            | 10 years |

##### c) Employee termination benefits

Termination benefits accrue to employees over their years of service with the Government of Canada, as provided for under collective agreements. The cost of these benefits is recorded in the accounts as the benefits accrue to the employees.

##### d) Revenue from passport fees is prepaid on application and accounted for on an accrual basis. Deferred revenue represents fees received for which the services have not yet been provided.





## NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS

### MARCH 31, 1992 – Continued

#### 3. Inventories

|                        | 1992             | 1991             |
|------------------------|------------------|------------------|
|                        | \$               | \$               |
| Materials and supplies | 1,353,467        | 1,319,668        |
| Work in process        | 254,551          | 160,168          |
|                        | <b>1,608,018</b> | <b>1,479,836</b> |

#### 4. Capital and accumulated amortization

| Capital                | Balance at<br>beginning<br>of year | Acquisitions   | Disposal      | Balance<br>at end<br>of year |
|------------------------|------------------------------------|----------------|---------------|------------------------------|
|                        | \$                                 | \$             | \$            | \$                           |
| Leasehold Improvements | 919,481                            | 82,731         |               | 1,002,212                    |
| Furniture              | 832,976                            | 177,770        | 12,165        | 998,581                      |
| EDP Equipment          | 1,753,662                          | 331,228        |               | 2,084,890                    |
| Other Equipment        | 1,477,116                          | 223,820        | 31,032        | 1,669,904                    |
|                        | <b>4,983,235</b>                   | <b>815,549</b> | <b>43,197</b> | <b>5,755,587</b>             |

| Accumulated<br>amortization | Balance at<br>beginning<br>of year | Acquisitions   | Disposal      | Balance<br>at end<br>of year |
|-----------------------------|------------------------------------|----------------|---------------|------------------------------|
|                             | \$                                 | \$             | \$            | \$                           |
| Leasehold Improvements      | 698,917                            | 192,327        |               | 891,244                      |
| Furniture                   | 343,774                            | 55,393         | 7,479         | 391,688                      |
| EDP Equipment               | 1,213,626                          | 248,766        |               | 1,462,392                    |
| Other Equipment             | 716,807                            | 148,288        | 17,345        | 847,750                      |
|                             | <b>2,973,124</b>                   | <b>644,774</b> | <b>24,824</b> | <b>3,593,074</b>             |

#### 5. Long term leases

The Passport Office occupies space at twenty-three locations under long term leases which expire between March 31, 1992 and August 31, 1997.

#### Accommodation expense consisted of:

|          | 1992             | 1991             |
|----------|------------------|------------------|
|          | \$               | \$               |
| Rentals  | 2,144,365        | 2,052,981        |
| Services | 50,748           | 50,270           |
|          | <b>2,195,113</b> | <b>2,103,251</b> |

# ***Appendices***



# Appendix A

## Canadian Passport Order



24/6/81 *Canada Gazette Part II, Vol. 115, No. 12*

*Gazette du Canada Partie II, Vol. 115, N° 12* SI/TR/81-86

### Registration

SI/81-86 24 June, 1981

OTHER THAN STATUTORY AUTHORITY

### Canadian Passport Order

P.C. 1981-1472 4 June, 1981

His Excellency the Governor General in Council, on the recommendation of the Secretary of State for External Affairs, is pleased hereby to revoke the Canadian Passport Regulations, C.R.C., c. 641, and to make the annexed Order respecting Canadian passports in substitution therefor.

#### ORDER RESPECTING CANADIAN PASSPORTS

##### *Short Title*

1. This Order may be cited as the *Canadian Passport Order*.

##### *Interpretation*

2. In this Order,
- "Act" means the *Citizenship Act*; (*Loi*)
- "applicant" means a person who has attained sixteen years of age who applies for a passport or a person who has attained sixteen years of age who applies for the inclusion of the name of a child in that person's passport; (*requérant*)
- "former Act" means the *Canadian Citizenship Act*; (*ancienne Loi*)
- "Minister" means the Secretary of State for External Affairs; (*Ministre*)
- "passport" means an official Canadian document that shows the identity and nationality of a person for the purpose of facilitating travel by that person outside Canada; (*passport*)
- "Passport Office" means a section of the Department of External Affairs, wherever located, that has been charged by the Minister with the issuing, revoking, withholding, recovery and use of passports. (*Bureau des passeports*)

##### *Issuance of Passports*

3. Every passport
- (a) shall be in a form prescribed by the Minister;
- (b) shall be issued in the name of the Minister on behalf of Her Majesty in right of Canada;
- (c) shall at all times remain the property of Her Majesty in right of Canada;
- (d) shall be issued on the condition that the bearer will return it to the Passport Office forthwith when requested to do so by that office;

### Enregistrement

TR/81-86 24 juin 1981

AUTORITÉ AUTRE QUE STATUTAIRE

### Décret sur les passeports canadiens

C.P. 1981-1472 4 juin 1981

Sur avis conforme du secrétaire d'État aux Affaires extérieures, il plaît à Son Excellence le Gouverneur général en conseil d'abroger le Règlement des passeports canadiens, C.R.C., c. 641 et de prendre en remplacement le Décret concernant les passeports canadiens, ci-après.

#### DÉCRET CONCERNANT LES PASSEPORTS CANADIENS

##### *Titre abrégé*

1. Le présent décret peut être cité sous le titre : *Décret sur les passeports canadiens*.

##### *Définitions*

2. Dans le présent décret,
- «*ancienne Loi*» désigne la *Loi sur la citoyenneté canadienne*; (*former Act*)
- «*Bureau des passeports*» désigne le service du ministère des Affaires extérieures, où qu'il se trouve, que le Ministre a chargé de la délivrance, de la révocation, de la retenue, de la récupération et de l'utilisation des passeports; (*Passport Office*)
- «*Loi*» désigne la *Loi sur la citoyenneté*; (*Act*)
- «*Ministre*» désigne le secrétaire d'État aux Affaires extérieures; (*Minister*)
- «*passport*» désigne un document officiel canadien qui établit l'identité et la nationalité d'une personne afin de faciliter les déplacements de cette personne hors du Canada; (*passport*)
- «*requérant*» désigne une personne âgée d'au moins seize ans qui demande un passeport ou qui demande l'inscription du nom d'un enfant dans son passeport. (*applicant*)

##### *Délivrance des passeports*

3. Chaque passeport
- a) doit être émis selon la forme prescrite par le Ministre;
- b) doit être délivré au nom du Ministre agissant au nom de Sa Majesté du chef du Canada;
- c) demeure en tout temps la propriété de Sa Majesté du chef du Canada;
- d) est délivré à condition que le titulaire le retourne immédiatement au Bureau des passeports à la demande de ce Bureau;



24/6/81 *Canada Gazette Part II, Vol. 115, No. 12**Gazette du Canada Partie II, Vol. 115, N° 12* SI/TR/81-86

(e) shall be signed by the person to whom it is issued; and

(f) shall, unless it is sooner revoked, expire not later than five years from the date on which it is issued.

4. (1) Subject to this Order, any person who is a Canadian citizen under the Act may be issued a passport.

(2) No passport shall be issued to a person who is not a Canadian citizen under the Act.

5. No passport shall be issued to any person and no name of a child shall be included in the passport of any person unless an application for a passport is made by that person to the Passport Office in a form prescribed by the Minister.

6. An application for a passport by or in respect of a person who was

(a) born in Canada shall be accompanied by

(i) a certificate of Canadian citizenship granted or issued to the person under the Act or the former Act,

(ii) a certificate of naturalization granted to the person under any Act that was in force in Canada at any time before the 1st day of January, 1947,

(iii) a certificate of birth issued to the person by a province or by a person authorized by a province to issue such certificates, or

(iv) a certificate that indicates the date and place of the birth of the person in Quebec, duly issued by a person authorized under the law of Quebec to issue such certificates; or

(b) born outside Canada shall be accompanied by

(i) a certificate of Canadian citizenship granted or issued to the person under the Act or the former Act,

(ii) a certificate of naturalization granted to the person under any Act that was in force in Canada at any time before the 1st day of January, 1947,

(iii) a certificate of registration of birth abroad issued to the person by the Registrar of Canadian Citizenship pursuant to the former Act, or

(iv) a certificate of retention of Canadian citizenship issued to the person by the Registrar of Canadian Citizenship pursuant to a declaration of retention of Canadian citizenship made by the person pursuant to regulations made under the former Act.

7. (1) Subject to subsections (2) to (4), where a child has not attained sixteen years of age,

(a) the child may be issued a passport if the applicant therefor is

(i) the parent of the child,

(ii) where the parents of the child are divorced or separated, the custodial parent, or

(iii) the legal guardian of the child; or

e) doit être signé par la personne à laquelle il est délivré; et

f) expire au plus tard cinq ans après la date de délivrance, sauf en cas de révocation antérieure.

4. (1) Sous réserve du présent décret, un passeport peut être délivré à toute personne qui est citoyen canadien en vertu de la Loi.

(2) Aucun passeport n'est délivré à une personne qui n'est pas citoyen canadien en vertu de la Loi.

5. Un passeport n'est délivré à une personne et le nom d'un enfant n'est ajouté dans le passeport de cette personne que si une demande de passeport est présentée par cette personne au Bureau des passeports selon la forme prescrite par le Ministre.

6. Une demande de passeport présentée par une personne ou à l'égard d'une personne

a) née au Canada, doit être accompagnée

(i) d'un certificat de citoyenneté canadienne accordé ou délivré à la personne en vertu de la Loi ou de l'ancienne Loi,

(ii) d'un certificat de naturalisation délivré à la personne en vertu d'une loi qui était en vigueur au Canada à une date quelconque avant le 1<sup>er</sup> janvier 1947,

(iii) d'un acte de naissance délivré à la personne par une province ou par une personne autorisée par une province à délivrer de tels actes, ou

(iv) d'un certificat établissant la date et le lieu de naissance de la personne au Québec et dûment délivré par une personne autorisée en vertu de la loi du Québec à délivrer de tels certificats; ou

b) née en dehors du Canada, doit être accompagnée

(i) d'un certificat de citoyenneté canadienne accordé ou délivré à la personne en vertu de la Loi ou de l'ancienne Loi,

(ii) d'un certificat de naturalisation délivré à la personne en vertu d'une loi qui était en vigueur au Canada à une date quelconque avant le 1<sup>er</sup> janvier 1947,

(iii) d'un certificat d'enregistrement de naissance à l'étranger délivré à la personne par le Registraire de la citoyenneté canadienne conformément à l'ancienne Loi, ou

(iv) d'un certificat de rétention de la citoyenneté canadienne délivré à la personne par le Registraire de la citoyenneté canadienne en vertu d'une déclaration de rétention de la citoyenneté canadienne faite par la personne conformément aux règlements établis en vertu de l'ancienne Loi.

7. (1) Sous réserve des paragraphes (2) à (4), si l'enfant a moins de seize ans,

a) il peut se voir délivrer un passeport si le requérant est

(i) l'un de ses parents,

(ii) le parent qui a la garde de l'enfant, lorsque les parents sont divorcés ou séparés, ou

(iii) le tuteur de l'enfant; ou



(b) the name of the child may be included in the passport of the applicant if the applicant is a person referred to in subparagraph (a)(i) or (ii).

(2) Where the parents of a child are divorced or separated and there is in existence

(a) a court order made by a court in Canada of competent jurisdiction, or

(b) a separation agreement,

the terms of which grant the non-custodial parent specific right of access to the child, the child shall not be issued a passport or the child's name shall not be included in the passport of the custodial parent unless the application therefor is accompanied by evidence that the issue of a passport to the child or the inclusion of the child's name in the passport of the custodial parent is not contrary to the terms of the order or separation agreement.

(3) Where there is a court order made by a court in Canada of competent jurisdiction in respect of a child who has not attained sixteen years of age the terms of which restricts the movement of that child to a judicial district specified in the order, the child shall not be issued a passport and the child's name shall not be included in the passport of the applicant unless the court order is revoked or is varied to permit the child to travel outside Canada.

(4) Where an applicant applies for the issue of a passport to a child who has not attained sixteen years of age or to have the name of a child who has not attained sixteen years of age included in the applicant's passport and the applicant fails to provide the Passport Office with

(a) the information and material required in the application for a passport, or

(b) the further information and material requested pursuant to section 8,

no passport shall be issued to that child and the name of that child shall not be included in the applicant's passport.

8. (1) In addition to the information and material that an applicant is required to provide in the application for a passport, the Passport Office may request an applicant to provide further information respecting any matter relating to the issue of the passport.

(2) The further information referred to in subsection (1) and the circumstances in which such information may be requested includes the information and circumstances set out in the schedule.

#### *Refusal of Passports and Revocation*

9. The Passport Office may refuse to issue a passport to an applicant who

(a) fails to provide the Passport Office with a duly completed application for a passport or with the information and material that is required or requested

(i) in the application for a passport, or

(ii) pursuant to section 8;

b) le nom de l'enfant peut être ajouté dans le passeport du requérant, si le requérant est une personne visée au sous-alinéa a)(i) ou (ii).

(2) Si les parents d'un enfant sont divorcés ou séparés et qu'il existe

a) une ordonnance rendue par un tribunal canadien compétent, ou

b) une entente de séparation

aux termes de laquelle le parent qui n'a pas la garde de l'enfant jouit du droit exprès de visite de l'enfant, aucun passeport n'est délivré à l'enfant et son nom ne peut être ajouté dans le passeport du parent qui a la garde de l'enfant, à moins que la demande ne soit accompagnée d'une preuve établissant que la délivrance d'un passeport à l'enfant ou l'inscription du nom de ce dernier dans le passeport du parent qui a la garde de l'enfant, ne contrevient pas aux dispositions de l'ordonnance ou de l'entente de séparation.

(3) Si une ordonnance a été rendue à l'égard d'un enfant de moins de seize ans par un tribunal canadien compétent ayant pour effet de limiter les déplacements de l'enfant à un district judiciaire précisé dans l'ordonnance, aucun passeport n'est délivré à l'enfant et le nom de ce dernier n'est pas ajouté dans le passeport d'un requérant à moins que l'ordonnance ne soit révoquée ou révisée de façon à permettre à l'enfant de voyager hors du Canada.

(4) Si un requérant présente une demande de passeport à l'égard d'un enfant de moins de seize ans ou une demande d'inscription du nom de l'enfant dans son passeport et que le requérant ne fournit pas au Bureau des passeports

a) les renseignements et les documents exigés dans la demande de passeport, ou

b) les renseignements et documents supplémentaires demandés selon l'article 8,

aucun passeport n'est émis au nom de l'enfant et le nom de ce dernier n'est pas ajouté dans le passeport du requérant.

8. (1) En plus des renseignements et des documents que le requérant doit fournir ne présentant une demande de passeport, le Bureau des passeports peut demander à ce requérant de fournir des renseignements supplémentaires à l'égard de toute question se rapportant à la délivrance du passeport.

(2) Les renseignements supplémentaires visés au paragraphe (1) et les circonstances qui justifient la demande de tels renseignements comprennent ceux mentionnés à l'annexe.

#### *Refus de délivrance et révocation*

9. Le Bureau des passeports peut refuser de délivrer un passeport à un requérant qui

a) ne lui présente pas une demande de passeport dûment remplie ou ne lui fournit pas les renseignements et les documents exigés ou demandés

(i) dans la demande de passeport, ou

(ii) selon l'article 8;



24/6/81 *Canada Gazette Part II, Vol. 115, No. 12**Gazette du Canada Partie II, Vol. 115, N° 12* SI/TR/81-86

(b) stands charged in Canada with the commission of an indictable offence;

(c) stands charged outside Canada with the commission of any offence that would, if committed in Canada, constitute an indictable offence;

(d) is serving a term of imprisonment or is forbidden to leave Canada by

(i) the terms and conditions of any parole or mandatory supervision imposed under or by virtue of the *Parole Act*,

(ii) the conditions of a probation order made under the *Criminal Code*, or

(iii) the conditions of the grant of a temporary absence without escort from a prison or penitentiary;

(e) has been convicted of an offence under section 58 of the *Criminal Code*;

(f) is indebted to the Crown for expenses related to repatriation to Canada or for other consular financial assistance provided abroad at his request by the Government of Canada; or

(g) has been issued a passport that has not expired and has not been revoked or whose name is included in such a passport.

10. The Passport Office may revoke the passport of a person on any ground on which it may refuse to issue a passport to that person if he were an applicant and may revoke the passport of a person who

(a) being outside Canada, stands charged in a foreign country or state with the commission of any offence that would constitute an indictable offence if committed in Canada;

(b) uses the passport to assist him in committing an indictable offence in Canada or any offence in a foreign country or state that would constitute an indictable offence if committed in Canada;

(c) permits another person to use the passport;

(d) has obtained the passport or the inclusion of the name of a child in the passport by means of false or misleading information; or

(e) has ceased to be a Canadian citizen.

11. When a person has been advised by the Passport Office that a passport in his possession is required to be returned to the Passport Office, he shall forthwith return the passport to the nearest Passport Office.

b) est accusé au Canada d'un acte criminel;

c) est accusé dans un pays étranger d'avoir commis une infraction qui constituerait un acte criminel si elle était commise au Canada;

d) purge une peine d'emprisonnement ou est frappé de l'interdiction de quitter le Canada

(i) selon les modalités découlant d'une libération conditionnelle ou d'une libération sous surveillance obligatoire imposée en vertu de la *Loi sur la libération conditionnelle de détenus*,

(ii) selon les dispositions d'une ordonnance de probation établie en vertu du *Code criminel*, ou

(iii) selon les conditions régissant une absence temporaire sans escorte d'une prison ou d'un pénitencier;

e) a été déclaré coupable d'un acte criminel selon l'article 58 du *Code criminel*;

f) est redevable envers la Couronne par suite des dépenses engagées en vue de son rapatriement au Canada ou d'une autre assistance financière consulaire qu'il a demandée et que le gouvernement du Canada lui a fournie à l'étranger; ou

g) détient un passeport ou dont le nom est inscrit dans un passeport qui n'est pas expiré et n'a pas été révoqué.

10. Le Bureau des passeports peut révoquer le passeport d'une personne pour toute raison qui justifierait le refus de délivrer un passeport à cette personne si elle présentait une demande, et peut révoquer le passeport d'une personne qui

a) étant en dehors du Canada, est accusée dans un pays ou un État étranger d'avoir commis une infraction qui constituerait un acte criminel si elle était commise au Canada;

b) utilise le passeport pour commettre un acte criminel au Canada, ou pour commettre, dans un pays ou État étranger, une infraction qui constituerait un acte criminel si elle était commise au Canada;

c) permet à une autre personne de se servir du passeport;

d) a obtenu le passeport ou a fait inscrire le nom d'un enfant dans ce passeport au moyen de renseignements faux ou trompeurs; ou

e) n'est plus citoyen canadien.

11. Toute personne que le Bureau des passeports avise de lui retourner un passeport qu'elle a en sa possession doit retourner immédiatement ce passeport au Bureau des passeports le plus proche.

## SCHEDULE

## ADDITIONAL INFORMATION

## Name

1. Where an applicant applies for a passport in a name that is

(a) other than the applicant's legal name,

(b) different from the name set out in

## ANNEXE

## RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

## Nom

1. Si le requérant utilise dans sa demande de passeport un nom

a) autre que son nom légal,

b) différent du nom qui paraît

24/6/81 *Canada Gazette Part II, Vol. 115, No. 12**Gazette du Canada Partie II, Vol. 115, N° 12* SI/TR/81-86

- (i) the applicant's birth certificate,
- (ii) certificate of citizenship, or
- (iii) any other document required in respect of a passport under this Order,

the applicant may be required to submit additional documents or affidavits in clarification thereof.

*Address*

2. Where an applicant provides as an address a Canada Post Office Box number or a General Delivery address, the applicant may be required to provide an explanation for such address or to provide a permanent address.

*Date of Birth*

3. Where the date of birth of an applicant set out in an application for a passport differs from the date of birth in that applicant's birth certificate, further evidence of the date of birth of the applicant may be required.

*Sex*

4. (1) Where the sex indicated in an application for a passport is not the same as that set out in that applicant's birth certificate, the applicant may be requested to provide an explanation.

(2) Where an application for a passport indicates that a change of sex of the applicant has taken place, the applicant may be requested to submit a certificate from a medical practitioner to substantiate the statement.

*Marital Status*

5. Where an applicant's marital status as set out in that applicant's application is single and the applicant applies

- (a) to have a child included in the applicant's passport, or
- (b) for a passport for a child,

evidence may be required to establish that the applicant is the responsible parent of the child.

*Loss of Citizenship*

6. Where the information submitted in an application for a passport indicates that the applicant may have, at any time, ceased to be a Canadian citizen, information may be required from that applicant to establish that the applicant is a Canadian citizen.

*Passports for Children*

7. Where an applicant referred to in section 7 of this Order applies for the issue of a passport for a child referred to in that section or to have that child's name included in the applicant's passport, the applicant may be required to submit evidence, in the form of affidavits, statutory declarations or otherwise, to substantiate the applicant's eligibility to so apply.

- (i) sur son acte de naissance,
- (ii) sur son certificat de citoyenneté, ou
- (iii) sur tout autre document exigé en vertu du présent décret,

il peut être requis de fournir des documents supplémentaires ou des affidavits pour clarifier la situation.

*Adresse*

2. Si le requérant fournit un numéro de case postale ou la poste restante comme adresse postale, il peut être requis de fournir une explication ou donner une adresse permanente.

*Date de naissance*

3. Si la date de naissance du requérant donnée dans la demande de passeport diffère de celle qui figure dans son acte de naissance, le requérant peut être requis de fournir d'autres preuves de sa date de naissance.

*Sexe*

4. (1) Si le sexe indiqué dans la demande de passeport ne correspond pas au sexe indiqué sur l'acte de naissance du requérant, ce dernier peut être requis de fournir une explication.

(2) Si la demande de passeport fait état d'un changement de sexe, le requérant peut être requis de fournir un certificat médical à l'appui de cette déclaration.

*Situation de famille*

5. Le requérant qui se dit célibataire et qui présente une demande en vue

- a) d'ajouter le nom d'un enfant dans son passeport, ou
- b) d'obtenir un passeport pour un enfant,

peut être appelé à prouver qu'il est le parent responsable de l'enfant.

*Perte de citoyenneté*

6. Si les renseignements fournis à l'appui de la demande de passeport indiquent que le requérant peut, à un moment quelconque, avoir perdu sa citoyenneté canadienne, celui-ci peut être requis de fournir d'autres renseignements établissant sa citoyenneté canadienne.

*Passeports pour enfants*

7. Si un requérant visé par l'article 7 du présent décret présente une demande de passeport pour un enfant visé par cet article ou en vue d'ajouter le nom de cet enfant dans son passeport, le requérant peut être appelé à fournir une preuve sous forme d'affidavits, de déclarations statutaires ou autres documents officiels, afin d'appuyer l'admissibilité du requérant à présenter une telle demande.



24/6/81 *Canada Gazette Part II, Vol. 115, No. 12**Gazette du Canada Partie II, Vol. 115, N° 12* **SI/TR/81-86***Missing Canadian Passports*

8. Where there is in existence a valid Canadian passport in respect of an applicant and that applicant is unable to produce it, the applicant may be required to provide a statement explaining the circumstances in respect of the missing passport together with such affidavits or statutory declarations as are necessary to establish that the passport is missing and the reasons therefor.

*Marriage*

9. (1) Where a female applicant married an alien prior to January 1, 1947, additional information may be required to establish whether the applicant is a Canadian citizen.

(2) Where a female applicant who is married and in possession of a valid passport issued to her in her maiden name requests that her married name be added to the passport, the applicant may be required to produce her marriage certificate.

*Delivery of Passports*

10. (1) Where delivery of a passport is made at a Passport Office to an applicant, the applicant may be required to produce a document establishing the identity of the applicant.

(2) Where delivery of a passport is made at a Passport Office to the agent of an applicant, that agent may be required to produce a letter of consent from the applicant to accept delivery.

*Applicants who have been Refused Passports*

11. Where an applicant has previously applied for a passport and the issue of a passport to that applicant has been refused, information may be required from the applicant to establish that the applicant is eligible to be issued a passport.

*Proof of Guardianship*

12. Where the application for a passport is in respect of a child and the applicant is the legal guardian of the child, information may be required to establish proof of guardianship of that child.

**EXPLANATORY NOTE**

*(This note is not part of the Order, but is intended only for information purposes.)*

This order authorizes the issuance of Canadian passports.

*Passeports canadiens manquants*

8. Si un passeport canadien valide a été délivré au requérant et que ce dernier ne peut produire ledit passeport, le requérant peut être requis de fournir une déclaration quant aux circonstances entourant la perte du passeport ainsi que les affidavits ou déclarations statutaires nécessaires, de façon à établir la perte du passeport et les raisons de cette perte.

*Mariage*

9. (1) Si la requérante a épousé un étranger avant le 1<sup>er</sup> janvier 1947, il peut lui être nécessaire de fournir des renseignements supplémentaires afin de confirmer qu'elle est citoyenne canadienne.

(2) Si la requérante mariée est en possession d'un passeport valide émis à son nom de jeune fille et demande que son nom de femme mariée soit ajouté au passeport, elle peut être requise de produire son certificat de mariage.

*Délivrance des passeports*

10. (1) Lorsque le requérant prend possession d'un passeport dans un Bureau des passeports, il peut être appelé à produire un document établissant son identité.

(2) Si un représentant du requérant prend possession d'un passeport dans un Bureau des passeports, il peut être appelé à produire une lettre de consentement du requérant l'autorisant à prendre livraison du passeport.

*Requérants auxquels on a refusé un passeport*

11. Si le requérant a déjà présenté une demande de passeport et que celle-ci lui a été refusée, il peut être appelé à fournir des renseignements en vue d'établir son admissibilité à un passeport.

*Preuve de la garde d'un enfant*

12. Si le tuteur d'un enfant présente une demande de passeport à l'égard de l'enfant, il peut être requis de fournir des renseignements établissant la garde de cet enfant.

**NOTE EXPLICATIVE**

*(La présente note ne fait pas partie de décret et n'est publiée qu'à titre d'information.)*

Ce décret autorise la délivrance de passeports canadiens.

24/6/81 *Canada Gazette Part II, Vol. 115, No. 12**Gazette du Canada Partie II, Vol. 115, N° 12* SI/TR/81-87

Registration  
SI/81-87 24 June, 1981

Enregistrement  
TR/81-87 24 juin 1981

DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS ACT

LOI SUR LE MINISTÈRE DES AFFAIRES  
EXTÉRIEURES**Department of External Affairs Duties Order****Décret sur les fonctions du ministère des  
Affaires extérieures**

P.C. 1981-1473 4 June, 1981

C.P. 1981-1473 4 juin 1981

His Excellency the Governor General in Council, on the recommendation of the Secretary of State for External Affairs, pursuant to section 4 of the Department of External Affairs Act, is pleased hereby to make the annexed Order respecting the assignment of duties to the Department of External Affairs.

Sur avis conforme du secrétaire d'État aux Affaires extérieures et en vertu de l'article 4 de la Loi sur le ministère des Affaires extérieures, il plaît à Son Excellence le Gouverneur général en conseil de prendre le Décret concernant l'attribution de fonctions au ministère des Affaires extérieures, ci-après.

**ORDER RESPECTING THE ASSIGNMENT OF DUTIES  
TO THE DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS****DÉCRET CONCERNANT L'ATTRIBUTION DE  
FONCTIONS AU MINISTÈRE DES AFFAIRES  
EXTÉRIEURES***Short Title**Titre abrégé*

1. This Order may be cited as *Department of External Affairs Duties Order*.

1. Le présent décret peut être cité sous le titre : *Décret sur les fonctions du ministère des Affaires extérieures*.

*Assigned Duties**Fonctions attribuées*

2. The administration of all matters pertaining to the issuing, revoking, withholding, recovery and use of Canadian passports is hereby assigned to the Department of External Affairs.

2. L'administration de toutes les questions relatives à la délivrance, à la révocation, à la retenue, à la récupération et à l'utilisation des passeports canadiens est confiée au ministère des Affaires extérieures.

**EXPLANATORY NOTE****NOTE EXPLICATIVE**

(*This note is not part of the Order, but is intended only for information purposes.*)

(*La présente note ne fait pas partie du décret et n'est publiée qu'à titre d'information.*)

This order assigns the administration of all matters relating to Canadian passports to the Department of External Affairs.

Ce décret attribue au ministère des Affaires extérieures l'administration de toutes les questions relatives aux passeports canadiens.





**1968:** Cabinet confirms a decision to open branch passport offices in cities where major air terminals are located for scheduled overseas flights beginning with Vancouver, Montréal and Toronto.

**1969:** The following changes in passport requirements become effective April 1<sup>st</sup>:

- all applicants must support their claim to Canadian citizenship by documentary evidence;
  - passports are no longer renewable, and validity is limited to five years;
  - passport services are to be decentralized;
  - the Passport Office is made self-supporting, with operations paid for through fees charged for services rendered; and
  - the passport fee increases from \$5 to \$10.
- } These changes cause a temporary collapse in passport service as Canadians apply in massive numbers for new passports.

**1970:** Offices open in Montréal, Toronto and Vancouver.

**1972:** Offices open in Halifax and Edmonton.

**1973:** Office opens in Winnipeg.

**1974:** Satellite office opens in North York.

**1976:** Fee increases from \$10 to \$12.

**1979:** Offices open in Saskatoon, St. John's, Hamilton, Calgary and Québec.

**1980:** Fee increases from \$12 to \$20.

**1981:** Offices open in Windsor, London, Fredericton and Victoria.

**1982:** A toll-free telephone service is implemented.

Fee increases from \$20 to \$21.

Head office moves from Ottawa to Hull.

**1985:** Machine readable passports are introduced in Canada.

**1986:** Automated writing systems are installed in Atlanta, New York, London and Los Angeles.  
All Canadian missions issue machine readable format passports.

**1987:** Offices open in Saint-Laurent and Scarborough.  
Automated writing systems are installed in Rome, Paris and Bonn.

**1988:** Fee increases from \$21 to \$25 effective January 1<sup>st</sup>.  
Automated writing system is installed in Detroit.  
Ottawa Public Counter becomes an issuing office.  
Offices open in Jonquière, Regina and Thunder Bay.

**1989:** Automated writing systems are installed in San Francisco and Hong Kong.

**1990:** North York satellite office becomes an issuing office.  
The Passport Office becomes a Special Operating Agency.  
Regional offices are reorganized into three reporting units: Eastern, Ontario and Western Operations.  
The Passport Office becomes part of the Consular, Immigration and Passport Affairs Branch.

**1991:** First Meeting of the Advisory Board is held.  
The Secretary of State for External Affairs approves new security enhancement measures.

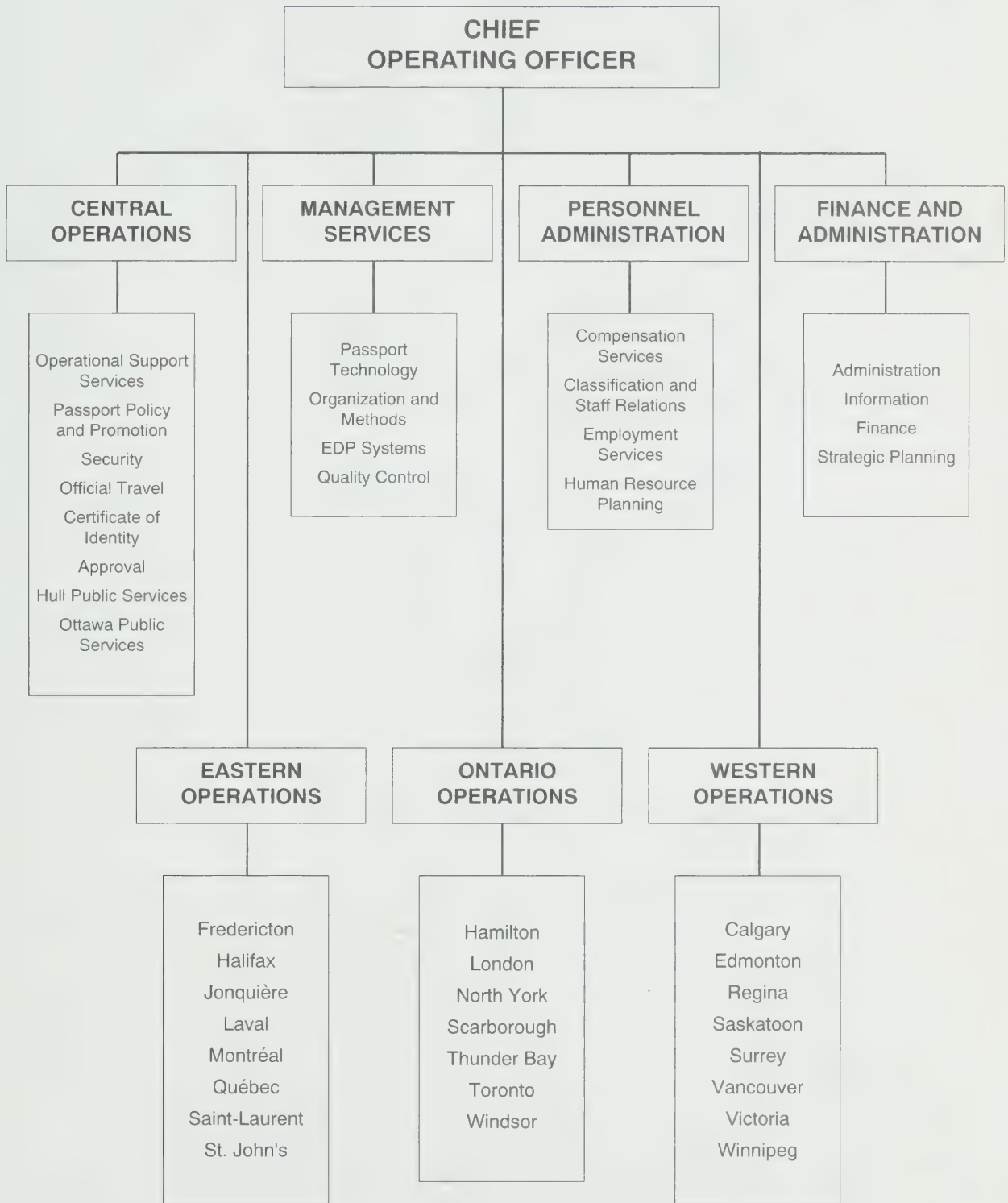
**1992:** Fee increases from \$25 to \$35 effective January 1<sup>st</sup>.





# Appendix C

## Organization of the Passport Office\*



\* As of June 1992



## **Appendix D**

### **Passport Office Locations in Canada**



#### **EASTERN OPERATIONS**

##### **FREDERICTON**

Suite 601, King's Tower  
King's Place  
440 King Street

##### **HALIFAX**

Suite 608, Duke Tower  
Scotia Square  
5251 Duke Street

##### **JONQUIÈRE**

Suite 302  
Place Saint-Michel  
3885 Harvey Boulevard

##### **LAVAL**

Suite 300  
2550 Daniel-Johnson Boulevard

##### **MONTRÉAL**

Suite 215, West Tower  
Complexe Guy-Favreau  
200 René-Lévesque Boulevard West

##### **QUÉBEC (Sainte-Foy)**

Suite 1000  
Place Belle Cour  
2590 Laurier Boulevard

##### **SAINT-LAURENT**

Suite 112  
3300 chemin Côte Vertu

##### **ST. JOHN'S**

Suite 702  
TD Place  
140 Water Street

#### **ONTARIO OPERATIONS**

##### **HAMILTON**

Suite 330  
Standard Life Building  
120 King Street West

##### **LONDON**

Suite 803  
Government of Canada Building  
451 Talbot Street

##### **NORTH YORK**

Suite 421  
Royal Bank Building  
5001 Yonge Street

##### **SCARBOROUGH**

Suite 828  
Scarborough Town Centre  
200 Town Centre Court

##### **THUNDER BAY**

Suite 406  
Royal Insurance Building  
28 Cumberland Street North

##### **TORONTO**

Suite 1100  
First Century Tower  
438 University Avenue

##### **WINDSOR**

Suite 504  
Canadian Imperial Bank of  
Commerce Building  
100 Ouellette Avenue

#### **WESTERN OPERATIONS**

##### **CALGARY**

Suite 440  
First Street Plaza  
138 – 4th Avenue South East

##### **EDMONTON**

Suite 1630  
Canada Place Building  
9700 Jasper Avenue

##### **REGINA**

Suite 502  
Canadian Imperial Bank of  
Commerce Building  
1867 Hamilton Street

##### **SASKATOON**

Suite 605  
Federal Building  
101 – 22nd Street East

##### **SURREY**

Suite 405  
Guildford Landmark Building  
15127 – 100th Avenue

##### **VANCOUVER**

Suite 240  
Sinclair Centre  
757 Hastings Street West

##### **VICTORIA**

Suite 228  
Customs House  
816 Government Street

##### **WINNIPEG**

Suite 308  
Revenue Building  
391 York Avenue

#### **CENTRAL OPERATIONS**

##### **NATIONAL CAPITAL REGION**

##### **OTTAWA**

1st Floor, West Tower  
C.D. Howe Building  
240 Sparks Street

##### **HULL**

6th Floor  
Place du Centre  
200 Promenade du Portage

#### **MAIL-IN SERVICE**

The Passport Office  
Department of External Affairs  
Ottawa, Canada  
K1A 0G3





---

## **Appendix E**

### **Members of the Advisory Board of the Passport Office\***

---



**Mr. Gavin Stewart**  
Chairperson  
Assistant Deputy Minister  
Consular, Immigration and  
Passport Affairs Branch  
External Affairs and  
International Trade Canada

**Mr. Norman Manchevsky**  
Chief Executive Officer and  
Queen's Printer for Canada  
Canada Communication Group  
Supply and Services Canada

**Mr. Garrett Lambert**  
Assistant Deputy Minister  
Corporate Management  
External Affairs and  
International Trade Canada

**Mr. André Donati**  
General Manager  
Canada Post Systems  
Management Limited  
Canada Post Corporation

**Mrs. Mireille Badour**  
Assistant Secretary  
Government Operations, Defence and  
External Affairs Sector  
Treasury Board Secretariat

**Mr. Robert J. MacPhee**  
Chief Operating Officer  
Passport Office  
External Affairs and  
International Trade Canada

\* As of June 1992

## *Notes*

## ***Notes***









**M. Norman Manchewsky**  
 Directeur général et  
 Imprimeur de la Reine pour le Canada  
 Groupe Communication Canada  
 Approvisionnement et Services Canada

**M. Gavin Stewart**  
 Président  
 Sous-ministre adjoint  
 Secteur des affaires consulaires,  
 de l'immigration et des passeports  
 Affaires extérieures et  
 Commerce extérieur Canada

**M. Garrett Lambert**  
 Sous-ministre adjoint  
 Gestion ministérielle  
 Affaires extérieures et  
 Commerce extérieur Canada

**M. André Donati**  
 Gérant général  
 Postes Canada Gestion de systèmes limitée  
 Société canadienne des postes

**Mme Mireille Badour**  
 Secrétaire adjoint  
 Secteur des opérations gouvernementales  
 de la défense et des affaires extérieures  
 Secrétariat du Conseil du Trésor

**M. Robert J. MacPhee**  
 Administrateur en chef des opérations  
 Bureau des passeports  
 Affaires extérieures et  
 Commerce extérieur Canada

\* Au mois de juin 1992







## OPÉRATIONS DE L'OUEST

### CALGARY

First Street Plaza  
Bureau 440  
138, 4<sup>e</sup> avenue Sud-Est

### EDMONTON

Immeuble Canada Place  
Bureau 1630  
9700, avenue Jasper

### REGINA

Immeuble de la Banque de  
Commerce Canadienne Impériale  
Bureau 502  
1867, rue Hamilton

### SASKATOON

Immeuble Fédéral  
Bureau 605  
101, 22<sup>e</sup> Rue Est

### SURREY

Immeuble Guildford Landmark  
Bureau 405  
15127, 100<sup>e</sup> avenue

### VANCOUVER

Sinclair Centre  
Bureau 240  
757, rue Hastings Ouest

### VICTORIA

Customs House  
Bureau 228  
816, rue Government

### WINNIPEG

Immeuble Revenue  
Bureau 308  
391, avenue York

## SERVICE PAR LA POSTE

Bureau des passeports  
Ministère des Affaires extérieures  
Ottawa, Canada  
K1A 0G3

## OPÉRATIONS DE L'EST

### FREDERICTON

King's Place  
King's Tower, bureau 601  
440, rue King

### HALIFAX

Scotia Square  
Duke Tower, bureau 608  
5251, rue Duke

### JONQUIÈRE

Place Saint-Michel  
Bureau 302  
3885, boulevard Harvey

### LAVAL

2550, boulevard Daniel-Johnson  
Bureau 300

### MONTREAL

Complexe Guy-Favreau  
Tour Ouest, bureau 215  
200, boulevard René-Lévesque Ouest

### QUÉBEC (Sainte-Foy)

Place Belle Cour  
Bureau 1000  
2590, boulevard Laurier

### SAINT-LAURENT

3300, chemin Côte Vertu  
Bureau 112

### ST. JOHN'S

Place TD  
Bureau 702  
140, rue Water

### OTTAWA

Immeuble C.D. Howe  
Tour Ouest, 1<sup>er</sup> étage  
240, rue Sparks

## OPÉRATIONS CENTRALES

## RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE

### HULL

Place du Centre  
6<sup>e</sup> étage  
200, promenade du Portage

### WINDSOR

Immeuble de la Banque de  
Commerce Canadienne Impériale  
Bureau 504  
100, avenue Ouellette

### TORONTO

First Century Tower  
Bureau 1100  
438, avenue University

### THUNDER BAY

Immeuble Royal Insurance  
Bureau 406  
28, rue Cumberland Nord

### SCARBOROUGH

Scarborough Town Centre  
Bureau 828  
200, Town Centre Court

### NORTH YORK

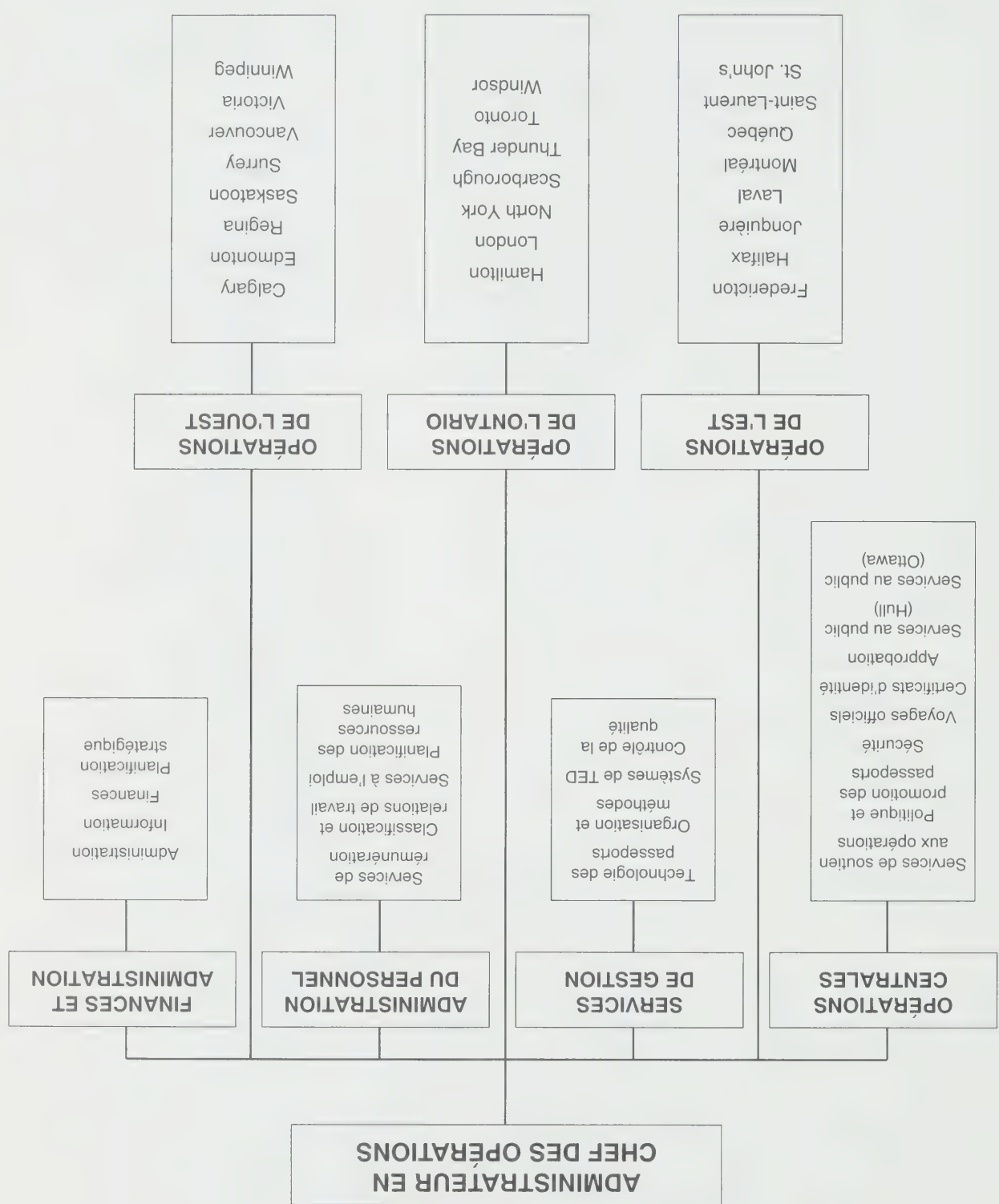
Immeuble Royal Bank  
Bureau 421  
5001, rue Yonge

### LONDON

Immeuble du gouvernement du  
Canada  
Bureau 803  
451, rue Talbot

## OPÉRATIONS DE L'ONTARIO





\* Au mois de juin 1992







## Annexe B Historique du Bureau des passeports

- 1968:** Le Cabinet confirme la décision d'ouvrir des bureaux régionaux dans les villes où sont situés les principaux aéroports offrant des services réguliers vers des destinations internationales, en commençant par Vancouver, Montréal et Toronto.
- 1969:** Les changements suivants entrent en vigueur le 1<sup>er</sup> avril en ce qui a trait aux exigences applicables aux passeports :
- tous les requérants doivent fournir une preuve documentaire confirmant leur citoyenneté canadienne;
  - les passeports ne sont plus renouvelables, et leur période de validité est restreinte à cinq ans;
  - les services de passeport seront décentralisés;
  - le Bureau des passeports passe à un régime d'autofinancement, les opérations étant financées au moyen des droits perçus pour les services fournis;
  - le prix du passeport passe de 5 \$ à 10 \$.
- 1970:** Des bureaux sont ouverts à Montréal, Toronto et Vancouver.
- 1972:** Des bureaux sont ouverts à Halifax et Edmonton.
- 1973:** Un bureau est ouvert à Winnipeg.
- 1974:** Un bureau satellite est ouvert à North York.
- 1976:** Le prix du passeport passe de 10 \$ à 12 \$.
- 1979:** Des bureaux sont ouverts à Saskatoon, St. John's, Hamilton, Calgary et Québec.
- 1980:** Le prix du passeport passe de 12 \$ à 20 \$.
- 1981:** Des bureaux sont ouverts à Windsor, London, Fredricton et Victoria.
- 1982:** Un service téléphonique sans frais est mis en place.
- 1982:** Le prix du passeport passe de 20 \$ à 21 \$.
- 1985:** L'Administration centrale est transférée d'Ottawa à Hull.
- 1985:** Les passeports lisibles à la machine sont introduits au Canada.
- 1986:** Des systèmes de rédaction automatisés sont installés à Atlanta, New York, Londres et Los Angeles. Toutes les missions du Canada délivrent des passeports ayant le format des passeports lisibles à la machine.
- 1987:** Des bureaux sont ouverts à Saint-Laurent et Scarborough.
- 1987:** Des systèmes de rédaction automatisés sont installés à Rome, Paris et Bonn.
- 1988:** Le prix du passeport passe de 21 \$ à 25 \$ le 1<sup>er</sup> janvier.
- 1988:** Un système de rédaction automatisé est installé à Détroit.
- 1988:** Le comptoir public d'Ottawa devient un bureau de délivrance.
- 1988:** Des bureaux sont ouverts à Jonquière, Regina et Thunder Bay.
- 1989:** Des systèmes de rédaction automatisés sont installés à San Francisco et Hong Kong.
- 1990:** Le bureau satellite de North York devient un bureau de délivrance.
- 1990:** Le Bureau des passeports devient un organisme de service spécial.
- 1990:** Les bureaux régionaux sont regroupés en trois unités administratives : les Opérations de l'Est, de l'Ontario, et de l'Ouest.
- 1991:** Le Bureau des passeports est rattaché au Secteur des affaires consulaires, de l'immigration et des passeports.
- 1991:** La première réunion du Conseil consultatif a lieu.
- 1992:** La Secrétaire d'État aux Affaires extérieures approuve le Plan d'amélioration de la sécurité.
- 1992:** Le prix du passeport passe de 25 \$ à 35 \$ le 1<sup>er</sup> janvier.





Registration  
SI/81-87 24 June, 1981

DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS ACT

Department of External Affairs Duties Order

P.C. 1981-1473 4 June, 1981

C.P. 1981-1473 4 juin 1981

Décret sur les fonctions du ministère des  
Affaires extérieures

LOI SUR LE MINISTÈRE DES AFFAIRES  
EXTÉRIEURES

Enregistrement  
TR/81-87 24 juin 1981

His Excellency the Governor General in Council, on the recommendation of the Secretary of State for External Affairs, pursuant to section 4 of the Department of External Affairs Act, is pleased hereby to make the annexed Order respecting the assignment of duties to the Department of External Affairs.

Sur avis conforme du secrétaire d'Etat aux Affaires extérieures et en vertu de l'article 4 de la Loi sur le ministère des Affaires extérieures, il plaît à Son Excellence le Gouverneur général en conseil de prendre le Décret concernant l'attribution de fonctions au ministère des Affaires extérieures, ci-après.

DÉCRET CONCERNANT L'ATTRIBUTION DE  
FONCTIONS AU MINISTÈRE DES AFFAIRES  
EXTÉRIEURES

Titre abrégé

1. Le présent décret peut être cité sous le titre : *Décret sur les fonctions du ministère des Affaires extérieures.*

Fonctions attribuées

2. L'administration de toutes les questions relatives à la délivrance, à la révocation, à la retenue, à la récupération et à l'utilisation des passeports canadiens est confiée au ministère des Affaires extérieures.

2. The administration of all matters pertaining to the issuing, revoking, withholding, recovery and use of Canadian passports is hereby assigned to the Department of External Affairs.

Assigned Duties

1. This Order may be cited as *Department of External Affairs Duties Order*.

Short Title

ORDER RESPECTING THE ASSIGNMENT OF DUTIES  
TO THE DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS

EXPLANATORY NOTE

(This note is not part of the Order, but is intended only for information purposes.)  
This order assigns the administration of all matters relating to Canadian passports to the Department of External Affairs.

NOTE EXPLICATIVE

(La présente note ne fait pas partie du décret et n'est publiée qu'à titre d'information.)  
Ce décret attribue au ministère des Affaires extérieures l'administration de toutes les questions relatives aux passeports canadiens.



Missing Canadian Passports

Passeports canadiens manquants

8. Where there is in existence a valid Canadian passport in respect of an applicant and that applicant is unable to produce it, the applicant may be required to provide a statement explaining the circumstances in respect of the missing passport together with such affidavits or statutory declarations as are necessary to establish that the passport is missing and the reasons therefor.

8. Si un passeport canadien valide a été délivré au requérant et que ce dernier ne peut produire ledit passeport, le requérant peut être requis de fournir une déclaration quant aux circonstances entourant la perte du passeport ainsi que les affidavits ou déclarations statutaires nécessaires, de façon à établir la perte du passeport et les raisons de cette perte.

Marriage

Marriage

9. (1) Where a female applicant married an alien prior to January 1, 1947, additional information may be required to establish whether the applicant is a Canadian citizen.

9. (1) Si la requérante a épousé un étranger avant le 1<sup>er</sup> janvier 1947, il peut lui être nécessaire de fournir des renseignements supplémentaires afin de confirmer qu'elle est citoyenne canadienne.

(2) Where a female applicant who is married and in possession of a valid passport issued to her in her maiden name requests that her married name be added to the passport, the applicant may be required to produce her marriage certificate.

(2) Si la requérante mariée est en possession d'un passeport valide émis à son nom de jeune fille et demande que son nom de femme mariée soit ajouté au passeport, elle peut être requise de produire son certificat de mariage.

Delivery of Passports

Délivrance des passeports

10. (1) Where delivery of a passport is made at a Passport Office to an applicant, the applicant may be required to produce a document establishing the identity of the applicant.

10. (1) Lorsque le requérant prend possession d'un passeport dans un Bureau des passeports, il peut être appelé à produire un document établissant son identité.

(2) Where delivery of a passport is made at a Passport Office to the agent of an applicant, that agent may be required to produce a letter of consent from the applicant to accept delivery.

(2) Si un représentant du requérant prend possession d'un passeport dans un Bureau des passeports, il peut être appelé à produire une lettre de consentement du requérant l'autorisant à prendre livraison du passeport.

Applicants who have been Refused Passports

Requérants auxquels on a refusé un passeport

11. Where an applicant has previously applied for a passport and the issue of a passport to that applicant has been refused, information may be required from the applicant to establish that the applicant is eligible to be issued a passport.

11. Si le requérant a déjà présenté une demande de passeport et que celle-ci lui a été refusée, il peut être appelé à fournir des renseignements en vue d'établir son admissibilité à un passeport.

Proof of Guardianship

Preuve de la garde d'un enfant

12. Where the application for a passport is in respect of a child and the applicant is the legal guardian of the child, information may be required to establish proof of guardianship of that child.

12. Si le tuteur d'un enfant présente une demande de passeport à l'égard de l'enfant, il peut être requis de fournir des renseignements établissant la garde de cet enfant.

EXPLANATORY NOTE

NOTE EXPLICATIVE

(This note is not part of the Order, but is intended only for information purposes.)

(La présente note ne fait pas partie de décret et n'est publiée qu'à titre d'information.)

This order authorizes the issuance of Canadian passports.

Ce décret autorise la délivrance de passeports canadiens.





- (i) sur son acte de naissance,  
(ii) sur son certificat de citoyenneté, ou  
(iii) sur tout autre document exigé en vertu du présent décret,  
il peut être requis de fournir des documents supplémentaires ou des affidavits pour clarifier la situation.

#### Adresse

2. Si le requérant fournit un numéro de case postale ou la poste restante comme adresse postale, il peut être requis de fournir une explication ou donner une adresse permanente.

#### Date de naissance

3. Si la date de naissance du requérant donnée dans la demande de passeport diffère de celle qui figure dans son acte de naissance, le requérant peut être requis de fournir d'autres preuves de sa date de naissance.

#### Sexe

4. (1) Si le sexe indiqué dans la demande de passeport ne correspond pas au sexe indiqué sur l'acte de naissance du requérant, ce dernier peut être requis de fournir une explication.  
(2) Si la demande de passeport fait état d'un changement de sexe, le requérant peut être requis de fournir un certificat médical à l'appui de cette déclaration.

#### Situation de famille

5. Le requérant qui se dit célibataire et qui présente une demande en vue  
(a) d'ajouter le nom d'un enfant dans son passeport, ou  
(b) d'obtenir un passeport pour un enfant, peut être appelé à prouver qu'il est le parent responsable de l'enfant.

#### Perte de citoyenneté

6. Si les renseignements fournis à l'appui de la demande de passeport indiquent que le requérant peut, à un moment quelconque, avoir perdu sa citoyenneté canadienne, celui-ci peut être requis de fournir d'autres renseignements établissant sa citoyenneté canadienne.

#### Passeports pour enfants

7. Si un requérant visé par l'article 7 du présent décret présente une demande de passeport pour un enfant visé par cet article ou en vue d'ajouter le nom de cet enfant dans son passeport, le requérant peut être appelé à fournir une preuve sous forme d'affidavits, de déclarations statutaires ou autres documents officiels, afin d'appuyer l'admissibilité du requérant à présenter une telle demande.

- (i) the applicant's birth certificate,  
(ii) certificate of citizenship, or  
(iii) any other document required in respect of a passport under this Order,  
the applicant may be required to submit additional documents or affidavits in clarification thereof.

#### Adresse

2. Where an applicant provides as an address a Canada Post Office Box number or a General Delivery address, the applicant may be required to provide an explanation for such address or to provide a permanent address.

#### Date of Birth

3. Where the date of birth of an applicant set out in an application for a passport differs from the date of birth in that applicant's birth certificate, further evidence of the date of birth of the applicant may be required.

#### Sex

4. (1) Where the sex indicated in an application for a passport is not the same as that set out in that applicant's birth certificate, the applicant may be requested to provide an explanation.  
(2) Where an application for a passport indicates that a change of sex of the applicant has taken place, the applicant may be requested to submit a certificate from a medical practitioner to substantiate the statement.

#### Marital Status

5. Where an applicant's marital status as set out in that applicant's application is single and the applicant applies (a) to have a child included in the applicant's passport, or  
(b) for a passport for a child, evidence may be required to establish that the applicant is the responsible parent of the child.

#### Loss of Citizenship

6. Where the information submitted in an application for a passport indicates that the applicant may have, at any time, ceased to be a Canadian citizen, information may be required from that applicant to establish that the applicant is a Canadian citizen.

#### Passports for Children

7. Where an applicant referred to in section 7 of this Order applies for the issue of a passport for a child referred to in that section or to have that child's name included in the applicant's passport, the applicant may be required to submit evidence, in the form of affidavits, statutory declarations or otherwise, to substantiate the applicant's eligibility to so apply.

[4]

1855

1. Where an applicant applies for a passport in a name (a) other than the applicant's legal name, (b) different from the name set out in

1. Si le requérant utilise dans sa demande de passeport un nom (a) autre que son nom légal, (b) différent du nom qui paraît

ADDITIONAL INFORMATION

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

SCHEDULE

ANNEXE

11. When a person has been advised by the Passport Office that a passport in his possession is required to be returned to the Passport Office, he shall forthwith return the passport to the nearest Passport Office.

(e) has ceased to be a Canadian citizen.

(d) has obtained the passport or the inclusion of the name of a child in the passport by means of false or misleading information; or

(c) permits another person to use the passport;

(b) uses the passport to assist him in committing an indictable offence in Canada or any offence in a foreign country or state that would constitute an indictable offence if committed in Canada;

(a) being outside Canada, stands charged in a foreign country or state with the commission of any offence that would constitute an indictable offence if committed in Canada;

10. The Passport Office may revoke the passport of a person on any ground on which it may refuse to issue a passport to that person if he were an applicant and may revoke the passport of a person who

(g) has been issued a passport that has not expired and has not been revoked or whose name is included in such a passport.

(f) is indebted to the Crown for expenses related to repatriation to Canada or for other consular financial assistance provided abroad at his request by the Government of Canada; or

(e) has been convicted of an offence under section 58 of the Criminal Code;

(d) is serving a term of imprisonment or is forbidden to leave Canada by

(c) stands charged outside Canada with the commission of any offence that would, if committed in Canada, constitute an indictable offence;

(b) stands charged in Canada with the commission of an indictable offence;

(a) the terms and conditions of any parole or mandatory supervision imposed under or by virtue of the Parole Act,

(ii) the conditions of a probation order made under the Criminal Code, or

(iii) the conditions of the grant of a temporary absence without escort from a prison or penitentiary;

(e) has been convicted of an offence under section 58 of the Criminal Code;

(f) is indebted to the Crown for expenses related to repatriation to Canada or for other consular financial assistance provided abroad at his request by the Government of Canada; or

(g) has been issued a passport that has not expired and has not been revoked or whose name is included in such a passport.

11. Toute personne que le Bureau des passeports avise de retourner immédiatement ce passeport au Bureau des passeports le plus proche.

(e) n'est plus citoyen canadien.

(d) a obtenu le passeport ou a fait inscrire le nom d'un enfant dans ce passeport au moyen de renseignements faux ou trompeurs; ou

(c) permet à une autre personne de se servir du passeport; elle était comise au Canada;

(b) utilise le passeport pour commettre un acte criminel au Canada, ou pour commettre, dans un pays ou État étranger, une infraction qui constituerait un acte criminel si elle était comise au Canada;

(a) étant en dehors du Canada, est accusée dans un pays ou un État étranger d'avoir commis une infraction qui constituerait un acte criminel si elle était comise au Canada;

10. Le Bureau des passeports peut révoquer le passeport d'une personne pour toute raison qui justifierait le refus de délivrer un passeport à cette personne si elle présentait une demande, et peut révoquer le passeport d'une personne qui, étant en dehors du Canada, est accusée dans un pays ou un État étranger d'avoir commis une infraction qui constituerait un acte criminel si elle était comise au Canada;

(g) détient un passeport ou dont le nom est inscrit dans un passeport qui n'est pas expiré et n'a pas été révoqué.

(f) est redevable envers la Couronne par suite des dépenses engagées en vue de son rapatriement au Canada ou d'une autre assistance financière consulaire qu'il a demandée et que le gouvernement du Canada lui a fournie à l'étranger;

(e) a été déclaré coupable d'un acte criminel selon l'article 58 du Code criminel;

(d) purge une peine d'emprisonnement ou est frappé de l'interdiction de quitter le Canada

(c) est accusé dans un pays étranger d'avoir commis une infraction qui constituerait un acte criminel si elle était comise au Canada;

(b) est accusé au Canada d'un acte criminel;







(b) le nom de l'enfant peut être ajouté dans le passeport sous-alinéa a)(i) ou (ii).  
(2) Si les parents d'un enfant sont divorcés ou séparés et qu'il existe  
(a) une ordonnance rendue par un tribunal canadien compétent, ou  
(b) une entente de séparation

aux termes de laquelle le parent qui n'a pas la garde de l'enfant jouit du droit exprès de visite de l'enfant, aucun passeport n'est délivré à l'enfant et son nom ne peut être ajouté dans le passeport du parent qui a la garde de l'enfant, à moins que la demande ne soit accompagnée d'une preuve établissant que la délivrance d'un passeport à l'enfant ou l'inscription du nom de ce dernier dans le passeport ne pas ajouté dans le passeport d'un requérant à moins que l'ordonnance ne soit révoquée ou révisée de façon à permettre à l'enfant de voyager hors du Canada.

(3) Si une ordonnance a été rendue à l'égard d'un enfant de moins de seize ans par un tribunal canadien compétent ayant pour effet de limiter les déplacements de l'enfant à un district judiciaire précis dans l'ordonnance, aucun passeport n'est délivré à l'enfant et le nom de ce dernier n'est pas ajouté dans le passeport d'un requérant à moins que l'ordonnance ne soit révoquée ou révisée de façon à permettre à l'enfant de voyager hors du Canada.

(4) Si un requérant présente une demande de passeport à l'égard d'un enfant de moins de seize ans ou une demande d'inscription du nom de l'enfant dans son passeport et que le requérant ne fournit pas au Bureau des passeports  
(a) les renseignements et les documents exigés dans la demande de passeport, ou  
(b) les renseignements et documents supplémentaires demandés selon l'article 8,

aucun passeport n'est émis au nom de l'enfant et le nom de ce dernier n'est pas ajouté dans le passeport du requérant.

8. (1) En plus des renseignements et des documents que le requérant doit fournir ne présentant une demande de passeport, le Bureau des passeports peut demander à ce requérant de fournir des renseignements supplémentaires à l'égard de toute question se rapportant à la délivrance du passeport.

(2) Les renseignements supplémentaires visés au paragraphe (1) et les circonstances qui justifient la demande de tels renseignements comprennent ceux mentionnés à l'annexe.

*Refus de délivrance et révocation*

9. Le Bureau des passeports peut refuser de délivrer un passeport à un requérant qui  
(a) ne lui présente pas une demande de passeport dûment remplie ou ne lui fournit pas les renseignements et les documents exigés ou demandés  
(i) dans la demande de passeport, ou  
(ii) selon l'article 8;

(b) the name of the child may be included in the passport of the applicant if the applicant is a person referred to in subparagraph (a)(i) or (ii).  
(2) Where the parents of a child are divorced or separated and there is in existence  
(a) a court order made by a court in Canada of competent jurisdiction, or  
(b) a separation agreement,

the terms of which grant the non-custodial parent specific right of access to the child, the child shall not be issued a passport or the child's name shall not be included in the passport of the custodial parent unless the application therefor is accompanied by evidence that the issue of a passport to the child or the inclusion of the child's name in the passport of the custodial parent is not contrary to the terms of the order or separation agreement.

(3) Where there is a court order made by a court in Canada of competent jurisdiction in respect of a child who has not attained sixteen years of age the terms of which restricts the movement of that child to a judicial district specified in the order, the child shall not be issued a passport and the child's name shall not be included in the passport of the applicant unless the court order is revoked or is varied to permit the child to travel outside Canada.

(4) Where an applicant applies for the issue of a passport to a child who has not attained sixteen years of age or to have the name of a child who has not attained sixteen years of age included in the applicant's passport and the applicant fails to provide the Passport Office with  
(a) the information and material required in the application for a passport, or  
(b) the further information and material requested pursuant to section 8,

no passport shall be issued to that child and the name of that child shall not be included in the applicant's passport.

8. (1) In addition to the information and material that an applicant is required to provide in the application for a passport, the Passport Office may request an applicant to provide further information respecting any matter relating to the issue of the passport.

(2) The further information referred to in subsection (1) and the circumstances in which such information may be requested includes the information and circumstances set out in the schedule.

*Refusal of Passports and Revocation*

9. The Passport Office may refuse to issue a passport to an applicant who  
(a) fails to provide the Passport Office with a duly completed application for a passport or with the information and material that is required or requested  
(i) in the application for a passport, or  
(ii) pursuant to section 8;



[2]

(e) shall be signed by the person to whom it is issued;  
and  
(f) shall, unless it is sooner revoked, expire not later than five years from the date on which it is issued.  
4. (1) Subject to this Order, any person who is a Canadian citizen under the Act may be issued a passport.

(2) No passport shall be issued to a person who is not a Canadian citizen under the Act.

5. No passport shall be issued to any person and no name of a child shall be included in the passport of any person unless an application for a passport is made by that person to the Passport Office in a form prescribed by the Minister.

6. An application for a passport by or in respect of a person who was

(a) born in Canada shall be accompanied by  
(i) a certificate of Canadian citizenship granted or issued to the person under the Act or the former Act,  
(ii) a certificate of naturalization granted to the person under any Act that was in force in Canada at any time before the 1st day of January, 1947,  
(iii) a certificate of birth issued to the person by a province or by a person authorized by a province to issue such certificates, or  
(iv) a certificate that indicates the date and place of the birth of the person in Quebec, duly issued by a person authorized under the law of Quebec to issue such certificates; or  
(b) born outside Canada shall be accompanied by

(i) a certificate of Canadian citizenship granted or issued to the person under the Act or the former Act,  
(ii) a certificate of naturalization granted to the person under any Act that was in force in Canada at any time before the 1st day of January, 1947,  
(iii) a certificate of registration of birth abroad issued to the person by the Registrar of Canadian Citizenship pursuant to the former Act, or  
(iv) a certificate of retention of Canadian citizenship issued to the person by the Registrar of Canadian Citizenship pursuant to a declaration of retention of Canadian citizenship made by the person pursuant to regulations made under the former Act.

7. (1) Subject to subsections (2) to (4), where a child has not attained sixteen years of age,  
(a) the child may be issued a passport if the applicant therefor is

(i) the parent of the child,  
(ii) where the parents of the child are divorced or separated, the custodial parent, or  
(iii) the legal guardian of the child; or

(e) doit être signé par la personne à laquelle il est délivré;  
et  
(f) expire au plus tard cinq ans après la date de délivrance, sauf en cas de révocation antérieure.  
4. (1) Sous réserve du présent décret, un passeport peut être délivré à toute personne qui est citoyen canadien en vertu de la Loi.

(2) Aucun passeport n'est délivré à une personne qui n'est pas citoyen canadien en vertu de la Loi.

5. Un passeport n'est délivré à une personne et le nom d'un enfant n'est ajouté dans le passeport de cette personne que si une demande de passeport est présentée par cette personne au Bureau des passeports selon la forme prescrite par le Ministre.

6. Une demande de passeport présentée par une personne ou à l'égard d'une personne

(a) née au Canada, doit être accompagnée  
(i) d'un certificat de citoyenneté canadienne accordé ou délivré à la personne en vertu de la Loi ou de l'ancienne Loi,  
(ii) d'un certificat de naturalisation délivré à la personne en vertu d'une loi qui était en vigueur au Canada à une date quelconque avant le 1<sup>er</sup> janvier 1947,  
(iii) d'un acte de naissance délivré à la personne par une province ou par une personne autorisée par une province à délivrer de tels actes, ou  
(iv) d'un certificat établissant la date et le lieu de naissance de la personne au Québec et dûment délivré par une personne autorisée en vertu de la loi du Québec à délivrer de tels certificats; ou  
(b) née en dehors du Canada, doit être accompagnée

(i) d'un certificat de citoyenneté canadienne accordé ou délivré à la personne en vertu de la Loi ou de l'ancienne Loi,  
(ii) d'un certificat de naturalisation délivré à la personne en vertu d'une loi qui était en vigueur au Canada à une date quelconque avant le 1<sup>er</sup> janvier 1947,  
(iii) d'un certificat d'enregistrement de naissance à l'étranger délivré à la personne par le Registrateur de la citoyenneté canadienne conformément à l'ancienne Loi, ou  
(iv) d'un certificat de rétention de la citoyenneté canadienne délivré à la personne par le Registrateur de la citoyenneté canadienne faite par la personne conformément aux règlements établis en vertu de l'ancienne Loi.

7. (1) Sous réserve des paragraphes (2) à (4), si l'enfant a moins de seize ans,  
(a) il peut se voir délivrer un passeport si le requérant est

(i) l'un de ses parents,  
(ii) le parent qui a la garde de l'enfant, lorsque les parents sont divorcés ou séparés, ou  
(iii) le tuteur de l'enfant; ou





# Annexe A Décret sur les passeports canadiens

24/6/81 Canada Gazette Part II, Vol. 115, No. 12

24/6/81 Canada Gazette Part II, Vol. 115, No. 12

Registration  
SI/81-86 24 June, 1981

Enregistrement  
TR/81-86 24 juin 1981

OTHER THAN STATUTORY AUTHORITY

AUTORITÉ AUTRE QUE STATUTAIRE

Canadian Passport Order

Décret sur les passeports canadiens

P.C. 1981-1472 4 June, 1981

C.P. 1981-1472 4 juin 1981

His Excellency the Governor General in Council, on the recommendation of the Secretary of State for External Affairs, is pleased hereby to revoke the Canadian Passport Regulations, C.R.C., c. 641, and to make the annexed Order respecting Canadian passports in substitution therefor.

Sur avis conforme du secrétaire d'État aux Affaires extérieures, il plaît à Son Excellence le Gouverneur général en conseil d'abroger le Règlement des passeports canadiens, C.R.C., c. 641 et de prendre en remplacement le Décret concernant les passeports canadiens, ci-après.

## ORDER RESPECTING CANADIAN PASSPORTS

## DÉCRET CONCERNANT LES PASSPORTS CANADIENS

### Short Title

### Titre abrégé

1. This Order may be cited as the *Canadian Passport Order*.

1. Le présent décret peut être cité sous le titre : *Décret sur les passeports canadiens*.

### Interpretation

### Définitions

2. In this Order,  
"Act" means the *Citizenship Act*; (*Loi*)  
"applicant" means a person who has attained sixteen years of age who applies for a passport or a person who has attained sixteen years of age who applies for the inclusion of the name of a child in that person's passport;  
(*requérant*)  
"former Act" means the *Canadian Citizenship Act*; (*ancienne Loi*)  
"Minister" means the Secretary of State for External Affairs;  
(*Ministre*)  
"passport" means an official Canadian document that shows the identity and nationality of a person for the purpose of facilitating travel by that person outside Canada;  
(*passport*)  
"Passport Office" means a section of the Department of External Affairs, wherever located, that has been charged by the Minister with the issuing, revoking, withholding, recovery and use of passports. (*Bureau des passeports*)

2. Dans le présent décret,  
«ancienne Loi» désigne la *Loi sur la citoyenneté canadienne*; (*former Act*)  
«Bureau des passeports» désigne le service du ministre des Affaires extérieures, où qu'il se trouve, que le Ministre a chargé de la délivrance, de la révocation, de la retenue, de la récupération et de l'utilisation des passeports; (*Passport Office*)  
«Loi» désigne la *Loi sur la citoyenneté*; (*Act*)  
«Ministre» désigne le secrétaire d'État aux Affaires extérieures; (*Minister*)  
«passport» désigne un document officiel canadien qui établit l'identité et la nationalité d'une personne afin de faciliter les déplacements de cette personne hors du Canada; (*passport*)  
«requérant» désigne une personne âgée d'au moins seize ans qui demande un passeport ou qui demande l'inscription du nom d'un enfant dans son passeport. (*applicant*)

### Issuance of Passports

### Délivrance des passeports

3. Every passport  
(a) shall be in a form prescribed by the Minister;  
(b) shall be issued in the name of the Minister on behalf of Her Majesty in right of Canada;  
(c) shall at all times remain the property of Her Majesty in right of Canada;  
(d) shall be issued on the condition that the bearer will return it to the Passport Office forthwith when requested to do so by that office;

3. Chaque passeport  
(a) doit être émis selon la forme prescrite par le Ministre;  
(b) doit être délivré au nom du Ministre agissant au nom de Sa Majesté du chef du Canada;  
(c) demeure en tout temps la propriété de Sa Majesté du chef du Canada;  
(d) est délivré à condition que le titulaire le retourne immédiatement au Bureau des passeports à la demande de ce Bureau;



# ***Annexes***



## NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS AU 31 MARS 1992 – Suite

### 3. Stocks

|                                  | 1992      | 1991      |
|----------------------------------|-----------|-----------|
| Fournitures et approvisionnement | 1 353 467 | 1 319 668 |
| Travaux en cours                 | 254 551   | 160 168   |
|                                  | \$        | \$        |
|                                  | 1 608 018 | 1 479 836 |

### 4. Immobilisations et amortissement accumulé

| Immobilisations       | Solde au début de l'exercice | Acquisitions | Aliénations | Solde à la fin de l'exercice |
|-----------------------|------------------------------|--------------|-------------|------------------------------|
| Améliorations locales | 919 481                      | 82 731       |             | 1 002 212                    |
| Ameublement           | 832 976                      | 177 770      | 12 165      | 998 581                      |
| Équipement TED        | 1 753 662                    | 331 228      |             | 2 084 890                    |
| Autres équipements    | 1 477 116                    | 223 820      | 31 032      | 1 669 904                    |
|                       | \$                           | \$           | \$          | \$                           |
|                       | 4 983 235                    | 815 549      | 43 197      | 5 755 587                    |

| Amortissement accumulé | Solde au début de l'exercice | Acquisitions | Aliénations | Solde à la fin de l'exercice |
|------------------------|------------------------------|--------------|-------------|------------------------------|
| Améliorations locales  | 698 917                      | 192 327      |             | 891 244                      |
| Ameublement            | 343 774                      | 55 393       | 7 479       | 391 688                      |
| Équipement TED         | 1 213 626                    | 248 766      |             | 1 462 392                    |
| Autres équipements     | 716 807                      | 148 288      | 17 345      | 847 750                      |
|                        | \$                           | \$           | \$          | \$                           |
|                        | 2 973 124                    | 644 774      | 24 824      | 3 593 074                    |

### 5. Baux à long terme

En vertu de baux à long terme qui se terminent entre le 31 mars 1992 et le 31 août 1997, le Bureau des passeports occupe vingt-trois locaux différents.

| Les dépenses locatives se composent de : | 1992      | 1991      |
|--|-----------|-----------|
| Loyers                                   | 2 144 365 | 2 052 981 |
| Services                                 | 50 748    | 50 270    |
|  | \$        | \$        |
|  | 2 195 113 | 2 103 251 |





1. Autorisation et objectif

Le Fonds renouvelable du Bureau des passeports a été constitué en 1969 pour assurer la délivrance des documents de voyage à des citoyens canadiens et à certains résidents permanents au Canada qui ne peuvent obtenir de passeport valide de leur pays d'origine. La loi sur les fonds renouvelables a autorisé le fonctionnement du Fonds.

Une autorisation permanente continue du Parlement autorise le Fonds à effectuer des paiements à partir du Fonds du revenu consolidé jusqu'à concurrence de 4 000 000 \$ des fins de fonds de roulement, de l'acquisition d'immobilisations et du financement temporaire des déficits accumulés d'exploitation. Un montant de 745 893 \$ représentant l'actif net pris en charge par le Fonds et les actifs contribus au Fonds, a été imputé à cette autorisation lorsque le Fonds est devenu budgétaire en 1981.

2. Conventions comptables importantes

a) Stocks

Le stock de fournitures et d'approvisionnements est inscrit au prix coûtant et le stock des passeports en cours est évalué au prix coûtant moyen pour l'exercice.

b) Immobilisations

Les améliorations locatives sont amorties selon la méthode linéaire sur la période des baux. Les autres immobilisations sont amorties selon la méthode linéaire, depuis l'année d'acquisition, sur leur vie utile estimative, comme suit :

|   |        |
|---|--------|
| Amueblement   | 16 ans |
| Équipement de traitement électronique des données (TED) | 5 ans  |
| Autres pièces d'équipement                              | 10 ans |

c) Indemnités de cessation d'emploi

Les indemnités de cessation d'emploi des employés s'accumulent avec leurs années de service au gouvernement du Canada, tel que prévu dans les conventions collectives. Le coût de ces indemnités est inscrit dans les comptes lorsque les bénéfices sont gagnés par les employés.

d) Les droits de passeport sont versés au moment de la demande et font l'objet d'une comptabilité d'exercice. Par revenus reportés on entend les droits reçus pour lesquels des services de passeport n'ont pas encore été rendus.



ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE  
POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 1992

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | </ |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----|

| ÉTAT DU SURPLUS ACCUMULÉ<br>POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 1992 |  | Solde à la fin de l'exercice |            |
|--|--|------------------------------|------------|
|  |  | 1992                         | 1991       |
|  |  | \$                           | \$         |
| Solde au début de l'exercice                                     |  | 9 811 212                    | 10 392 798 |
| Profit (perte) net(te) pour l'exercice                           |  | 1 400 377                    | (581 586)  |
|  |  | 11 211 589                   | 9 811 212  |

| ÉTAT DE L'EXPLOITATION POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 1992 |  | Profit (perte) net(te) de l'exercice |            |
|---|--|--------------------------------------|------------|
|   |  | 1992                                 | 1991       |
|   |  | \$                                   | \$         |
| Revenus   |  | 34 484 080                           | 32 144 258 |
| Droits gagnés   |  | 5 356                                | 5 590      |
| Revenus divers  |  | 34 489 436                           | 32 149 848 |
| Frais d'exploitation  |  | 16 734 950                           | 16 535 517 |
| Traitements et indemnités aux employés                      |  | 326 646                              | 204 170    |
| Provision pour indemnités de cessation d'emploi             |  | 4 447 460                            | 4 447 460  |
| Exploitation de passeport dans les missions à l'étranger    |  | 3 582 684                            | 3 789 823  |
| Matériel de passeport et formules de demande                |  | 2 144 365                            | 2 050 142  |
| Logement  |  | 1 994 013                            | 1 829 271  |
| Services professionnels et spéciaux                         |  | 1 107 333                            | 736 411    |
| Fret, messageries et camionnage                             |  | 707 204                              | 694 033    |
| Télécommunications  |  | 644 774                              | 623 329    |
| Amortissement   |  | 613 734                              | 769 840    |
| Imprimerie, papeterie et approvisionnement                  |  | 331 458                              | 299 969    |
| Voyages et déménagements                                    |  | 211 110                              | 194 019    |
| Réparations et entretien                                    |  | 143 127                              | 117 487    |
| Location  |  | 58 528                               | 415 148    |
| Services des postes et affranchissement                     |  | 18 373                               | 6 453      |
| Perte sur aliénation d'immobilisations                      |  | 17 730                               | 7 909      |
| Renseignements  |  | 5 570                                | 10 453     |
| Dépenses diverses   |  | 33 089 059                           | 32 731 434 |
|   |  | 1 400 377                            | (581 586)  |



ACTIF

Responsibilités  
Débiteurs  
Gouvernement du Canada  
Tiers  
Stock au coût et au prix  
coûtant moyen (Note 3)  
Frais payés d'avance  
Immobilisations (Note 4)  
Au coût  
Moins : amortissement accumulé

## Exigibilités

À long terme

Revenus reportés

Tranche à court terme de la provision pour indemnités de cessation d'emploi

Indemnités de congé

Créditeurs

Tiers

Gouvernement du Canada

Créditeurs et passif court

Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds  
Surplus accumulé

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers





### Rapport de gestion

La Direction des finances et de l'administration a préparé les états financiers ci-joints, relatifs au Fonds renouvelable du Bureau des passeports, conformément aux politiques et procédures du Conseil du Trésor et aux exigences et normes prescrites par le Receveur général du Canada en matière de rapports. La responsabilité de l'intégrité et de l'exactitude des données incombe avant tout aux responsables du Fonds.

Les rapports ont été établis conformément aux importantes conventions comptables mentionnées dans la note 2, au moyen de méthodes comparables à celles de l'exercice précédent.

Certains des renseignements figurant dans les états financiers reposent sur des évaluations et jugements des gestionnaires. La Direction tient un répertoire centralisé de ses transactions financières.

Les renseignements fournis dans les états présentés par le Ministère et dans les Comptes publics sont conformes aux renseignements qui figurent dans les états financiers à moins d'indication contraire.

La Direction des finances et de l'administration se conforme aux conventions comptables et de gestion financière du Ministère. Le Fonds dispose de systèmes offrant aux gestionnaires des assurances raisonnables que les transactions sont inscrites et exécutées conformément aux autorisations accordées et que son actif est préservé. Le programme de vérification interne du Ministère vient renforcer ces systèmes.

*Richard Beaudoin*  
Richard Beaudoin, CMA  
Directeur par intérim  
Finances et administration



Le Bureau a aussi mis en place des mesures destinées à renforcer la confiance des employés en les sensibilisant à l'importance de la tâche qu'ils accomplissent et en leur permettant de participer de manière accrue au processus décisionnel. La formulation d'un énoncé de mission plus actualisé et l'adoption d'un symbole et de couleurs propres au Bureau des passeports mettront en relief son statut d'organisme de service spécial et favoriseront une culture institutionnelle. Un bulletin d'information permettra de renforcer la camaraderie parmi les employés, de promouvoir un sentiment d'appartenance et de fournir en outre une tribune pour faire connaître les réalisations exceptionnelles.

Le Comité de formation des examinateurs du Bureau des passeports a recommandé d'intensifier la formation de manière à favoriser des services efficaces. La formation constitue un volet particulièrement important, à long terme, pour faire en sorte qu'un personnel professionnel puisse mener à bien les plans du Bureau des passeports.

Le Bureau a entrepris, avec l'équipe de gestion, l'élaboration d'un Plan stratégique à long terme qui concrétisera ces idéaux. Le plan fournira des stratégies bien structurées qui aideront le Bureau à réagir avec promptitude aux défis que nous réserve l'avenir.

**L**e poète Robinson Jeffers a autrefois écrit :  
«Prêtez-moi la force du passé et je vous prêterai  
les ailes de l'avenir ... (Trad.)»

Une des forces du Bureau des passeports réside dans l'excellent service qu'il procure au public, et nous avons l'intention de continuer à faire tout notre possible pour améliorer ce service.

L'avenir du Bureau des passeports, comme de toute organisation dont les services sont essentiels, repose sur sa capacité de s'adapter et de croître. Dans cette optique, on a mis sur pied de nouvelles initiatives afin de faire face aux futurs enjeux. Les innovations envisagées permettront au Bureau des passeports de s'acquitter de son mandat de façon encore plus réussie au 21<sup>e</sup> siècle.

L'évolution de la situation mondiale entraîne des pressions croissantes sur les services de l'organisme. Les déplacements internationaux et, en particulier, les déplacements des Canadiens à l'étranger subissent l'influence du contexte économique et de la situation politique internationale.

On constate dans le monde entier l'émergence d'une volonté politique de combattre la contrefaçon et de faciliter la détection des passeports frauduleux. Grâce au Plan d'amélioration de la sécurité, le Canada pourra préserver l'intégrité de ses titres de voyage et apporter des améliorations technologiques rendant le passeport encore plus sécuritaire. Le nouveau passeport comporte des caractéristiques de sécurité susceptibles de décourager les tentatives de contrefaçon et se prêtent à l'emploi des nouvelles technologies de transfert de l'image.

Le Bureau prévoit aussi que la distribution des documents pourra un jour s'effectuer de façon différente. Déjà, on insiste davantage sur la venue en personne des requérants au bureau de délivrance. Cette tendance se maintiendra.

Le Plan à long terme de perfectionnement de la technologie est la stratégie adoptée face aux prévisions d'augmentation du volume et aux impératifs accrus de sécurité. L'intégration des systèmes, des réseaux et des sources de données du Bureau des passeports au fonctionnement global du gouvernement permet au Bureau des passeports de

prévoir une rationalisation de ses services. La nouvelle technologie que le Bureau a adoptée est la plus avancée de ce genre et elle est assez souple pour répondre aux besoins à long terme du Bureau. Le Canada croit que d'autres pays voudront l'appliquer à leurs propres documents, favorisant ainsi un accès accru à un champ plus vaste de renseignements de sécurité.

Les plans de perfectionnement de la technologie et d'amélioration de la sécurité font ressortir la nécessité de régionaliser et de décentraliser les fonctions du Bureau des passeports. Dans cette éventualité, le personnel des bureaux régionaux se verra confier des responsabilités et des obligations accrues. Le Bureau des passeports entame l'application d'un programme de décentralisation qui touchera en premier lieu la Direction de l'administration du personnel, où ce programme sera mis en vigueur en 1992-1993.

Le Bureau des passeports a des devoirs non seulement envers le public mais également envers ses employés. Ceux-ci sont essentiels à la concrétisation de l'idéal visé. On met actuellement en oeuvre des mesures dans l'ensemble des services afin d'offrir un milieu de travail de très haute qualité, et ce, au profit de la productivité.

Le Bureau des passeports élaborera, dans le cadre de son Plan de gestion des ressources humaines, des politiques à long terme dans des secteurs tels que l'équité d'emploi, la formation et le perfectionnement. Le volume de travail du Bureau des passeports continue d'augmenter à un rythme souvent supérieur aux capacités de traitement permises par les installations existantes. On accordera donc une priorité accrue, à l'avenir, à l'agrandissement des locaux et à l'amélioration du confort, et ce, au bénéfice et du public et des employés. Au nombre des projets envisagés figurent l'agrandissement des bureaux, la rénovation et le réaménagement des locaux existants et l'application de principes d'ergonomie en vue d'accroître le confort et l'efficacité des employés. On compte perfectionner les systèmes informatiques et offrir au personnel la formation lui permettant de tirer profit de la technologie.



Douze stagiaires ont pu bénéficier d'une formation d'examineur d'une durée de deux semaines et 20 employés ont eu l'occasion de participer, s'ils en manifestaient le désir, à un cours de recyclage d'une durée d'une journée.

Des projets spéciaux destinés à renforcer l'esprit d'équipe ont été confiés aux directeurs de district. Ils s'agissait de permettre une participation aux projets d'amélioration des modalités et de la qualité des services. Ces projets comprenaient :

- la normalisation des formulaires pour la vérification des répondants;
- des messages à afficher sur les murs des bureaux des passeports;
- le programme des rencontres des directeurs de district des opérations de l'Ouest;
- la mise en commun, à l'échelle régionale, des compléments adressés par le public;
- la coordination des réponses liées au Plan d'amélioration de la sécurité.

**L**es Canadiens qui résident ou voyagent à l'extérieur du pays peuvent avoir recours aux services de passeport offerts par les ambassades, les hauts commissariats et les consulats du Canada dans le monde entier. En 1991-1992, ce service a représenté environ 6 p. 100 du volume des passeports délivrés ou 71 842 passeports.

Les voyageurs sont souvent désespérés lorsqu'ils ont perdu ou se sont fait voler leurs passeports, et ils se sentent bien sûr très vulnérables. Un programme de formation exhaustif est offert aux employés des missions afin qu'ils sachent faire face à de telles situations.

## Services de passeport à l'étranger



## Ouest

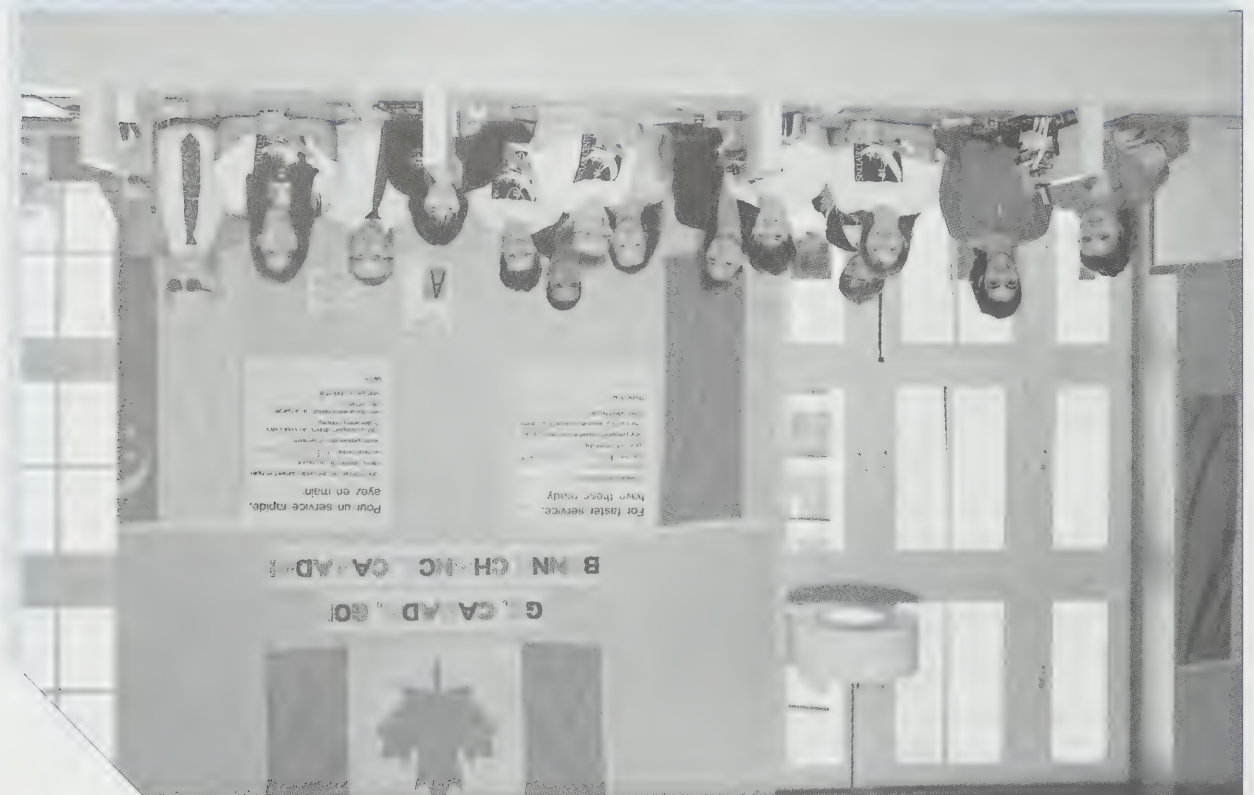
La Direction des opérations de l'Ouest fournit des services de passeports dans la région qui va du Manitoba à la Colombie-Britannique et regroupe huit bureaux de délivrance (celui de Surrey a ouvert ses portes le 1<sup>er</sup> avril 1992). Elle a atteint ses objectifs financiers et autres et a géré ses ressources de façon efficace.

Bien que la Direction des opérations de l'Ouest ait déjà renforcé, de son propre chef, les mesures de sécurité, elle met actuellement en oeuvre le Plan d'amélioration de la sécurité dans son intégralité, de manière que le système amélioré de vérification des répondants soit appliqué de façon homogène dans l'ensemble de la région de l'Ouest.

La demande de passeports au bureau de Vancouver a presque doublé depuis son ouverture en 1970. Les locaux étant devenus insuffisants, il a fallu prévoir l'ouverture d'un autre bureau régional. à Surrey. Ce projet a requis une bonne dose de préparation, tant du point de vue des opérations que de celui de la gestion. Le bureau de Vancouver a prolongé ses heures d'ouverture jusqu'à ce que le bureau de Surrey ouvre ses portes.

La Direction a commencé à tenir des conférences téléphoniques chaque semaine afin d'assurer une interprétation claire et cohérente des politiques et procédures et ainsi améliorer le service. Le personnel de l'Administration centrale a pris part à ces conférences afin d'apporter sa contribution aux discussions sur les politiques, la sécurité, les services de gestion et le personnel.

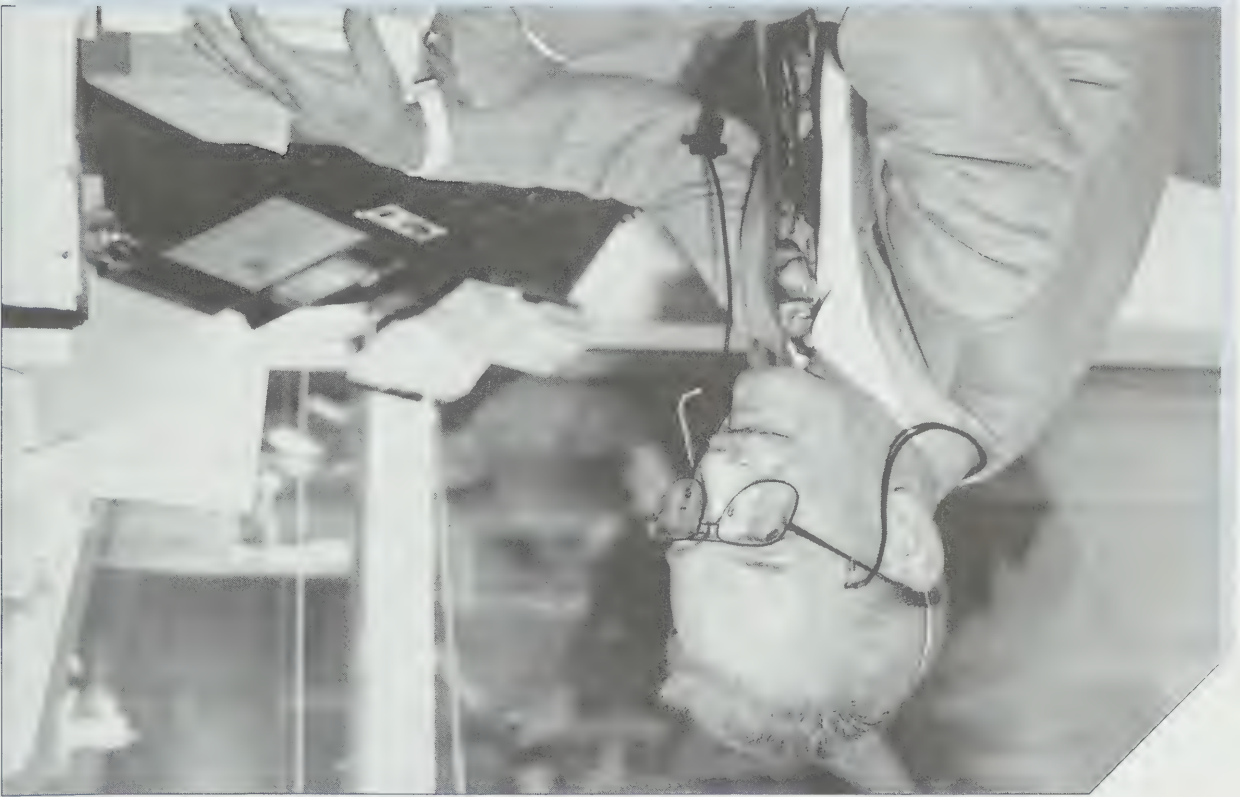
*S. Ganas, L. Ramos, T. O'Flaherty, G. Allen, K. Tate, P. Amos, N. Lahti, M. Firth, T. Sanders, D. Jackson, A. Daroza, B. O'Connell, D. Nefat et J. Hewson du Bureau de Vancouver*



Le bureau de délivrance de London a assuré un service très efficace qui a contribué à rehausser le prestige du Bureau des passeports, notamment par sa participation à deux expositions commerciales, par la présentation de vidéos populaires, durant la haute saison, sur des sujets relatifs aux déplacements et

Dans la région de Toronto, le Bureau des passeports a mis en place des structures destinées à améliorer les services – augmentation du nombre de lignes téléphoniques, communication aux employés de directives plus précises leur permettant de travailler plus efficacement. À Scarborough, par exemple, on a renforcé les mesures de vérification des répondants et fourni des directives écrites aux examinateurs concernant la vérification des actes de naissance de l'Ontario.

*Ian Weyman  
Services téléphoniques, Bureau de Toronto*



À Hamilton, on a amélioré la gestion du bureau en précisant les responsabilités du chef des Services publics, et en créant un nouveau poste, soit celui de chef de la Production et de l'Administration. En dépit de la grève, le bureau a maintenu un taux de productivité quotidien de 50 passeports et a, à lui seul, délivré près de 49 000 passeports durant l'année.

Le bureau de Windsor est actuellement en quête de locaux plus vastes tandis que de nouveaux bureaux ouvriront leurs portes à Waterloo, Mississauga et St. Catharines en 1992-1993.





- dotation du poste de directeur de district du bureau de Fredericton;
- participation directe à l'élaboration et à la mise en oeuvre du Plan d'amélioration de la sécurité.

## Ontario

La Direction des opérations de l'Ontario a atteint ses objectifs de productivité et dans ses sept bureaux de délivrance, des procédures de sécurité ont été mises en place rapidement et sans difficulté.

Le bureau de Toronto a fonctionné avec un personnel réduit durant trois mois en raison de la participation du chef des services publics à la plus longue enquête jamais instituée dans cette province. En dépit de cette perturbation, le bureau a été à la hauteur de la situation et est même parvenu à appliquer des mesures de sécurité renforcées.

Les directeurs de district des bureaux du Toronto métropolitain et les représentants du registraire des statistiques de l'état civil ont convenu d'une solution acceptable, provisoirement, pour régler le problème des nouveau-nés. Cette solution consiste à leur délivrer un passeport de validité restreinte jusqu'à ce que le registraire traite leurs actes de naissance.

Deux cours de formation des examinateurs ont permis de former 19 nouveaux examinateurs pour la Direction des opérations de l'Ontario. Les menaces et les agressions augmentant dans la région de Toronto, la direction a mis sur pied un cours, offert par le corps policier, pour aider le personnel à faire face au sentiment d'insécurité. Le cours a été dispensé aux employés du bureau de North York avant d'être intégré au cours des examinateurs. Cette initiative montre que le Bureau des passeports se préoccupe de ses employés.

La région de Toronto a le taux de fraude et d'usurpation d'identité le plus élevé de tout le pays. Des employés du Bureau des passeports ont en l'occurrence mis à jour un réseau de vente d'actes de naissance à des immigrants illégaux et conduit ainsi à un grand nombre d'arrestations.

La première réunion des chefs de service de la Direction des opérations de l'Est, qui a eu lieu à Montréal en mai 1991, a permis de discuter des objectifs de l'organisation et d'autres sujets liés aux opérations, aux finances et à la gestion du personnel. Cette rencontre a fourni aux participants l'occasion unique de faire partager leurs expériences et leurs connaissances et de favoriser une approche commune en matière de gestion.

Des délégations étrangères venues des Pays-Bas, de l'Australie et de la Suède à titre de représentants de l'Organisation de l'aviation civile internationale ont visité le bureau de Montréal dans le but d'étudier les méthodes de production des passeports. Nombre d'activités de promotion visant à mettre en valeur l'image du Bureau des passeports ont eu lieu :

- On a fait parvenir à l'ensemble des agences de voyage et des studios de photographes professionnels de la région de l'est des renseignements sur les services offerts par les bureaux des passeports de leurs régions.
- Les bureaux de Halifax, de Québec, de Jonquière, de Montréal et de Saint-Laurent ont pris part, dans leurs communautés respectives, à des expositions itinérantes visant à renseigner le public sur les services offerts par le Bureau des passeports et par la Direction générale des affaires consulaires.

- Les bureaux de St. John's, de Halifax, de Fredericton, de Québec et de Jonquière ont aussi fait des présentations dans des universités. La grève de l'AFPC, au mois de septembre, a eu des répercussions importantes sur les bureaux de Montréal et de St. John's, où le service a été interrompu.
- Voici d'autres activités entreprises par la Direction des opérations de l'Est :

- installation d'un système de communication amélioré dans la région de Montréal;
- déménagement du bureau de Jonquière;
- mise sur pied et dotation en personnel d'un nouveau bureau à Laval;





machine. Le Canada encourage d'autres pays à adopter et à accepter les passeports lisibles à la machine et profite de toutes les occasions pour démontrer leur efficacité.

Profitant de la tendance actuelle de la technologie, les Opérations centrales ont mis au point, avec la Direction des opérations consulaires d'AECCEC, un cours informatisé pouvant servir aussi bien à renseigner les examinateurs sur les divers aspects de la citoyenneté canadienne, notamment les lois et règlements, qu'à tester leurs connaissances. Ce genre d'application informatique pourrait bien, désormais, constituer un complément aux ressources de formation.

La Direction a préparé, avec l'aide des sections et d'un conseiller du secteur privé, de nouvelles expositions destinées à promouvoir le Bureau des passeports. Elles ont été présentées au Canada et à l'étranger dans le cadre de salons du tourisme. La Direction des opérations consulaires a collaboré à ce projet.

Le Canada délivre des certificats d'identité aux non-Canadiens ayant obtenu le droit d'établissement. La Section des certificats d'identité a délivré 3 p. 100 de moins de ces documents en 1991-1992 que l'année précédente, et ce, en dépit du plus grand nombre de présentations en personne (111 p. 100 par rapport à l'année précédente) et de l'augmentation de 25 p. 100 des demandes de renseignements téléphoniques.

## Est

La Direction des opérations de l'Est possède huit bureaux de délivrance au Québec et dans les provinces maritimes (celui de Laval a officiellement ouvert ses portes le 15 mai 1992).

Les objectifs de production et les objectifs financiers de la Direction dans son ensemble et des bureaux de délivrance individuels ont été atteints, avec un taux de productivité de 4 307 passeports par année-personne.



Monette Mazeroile  
Section de la production, Bureau de Halifax



## Opérations régionales

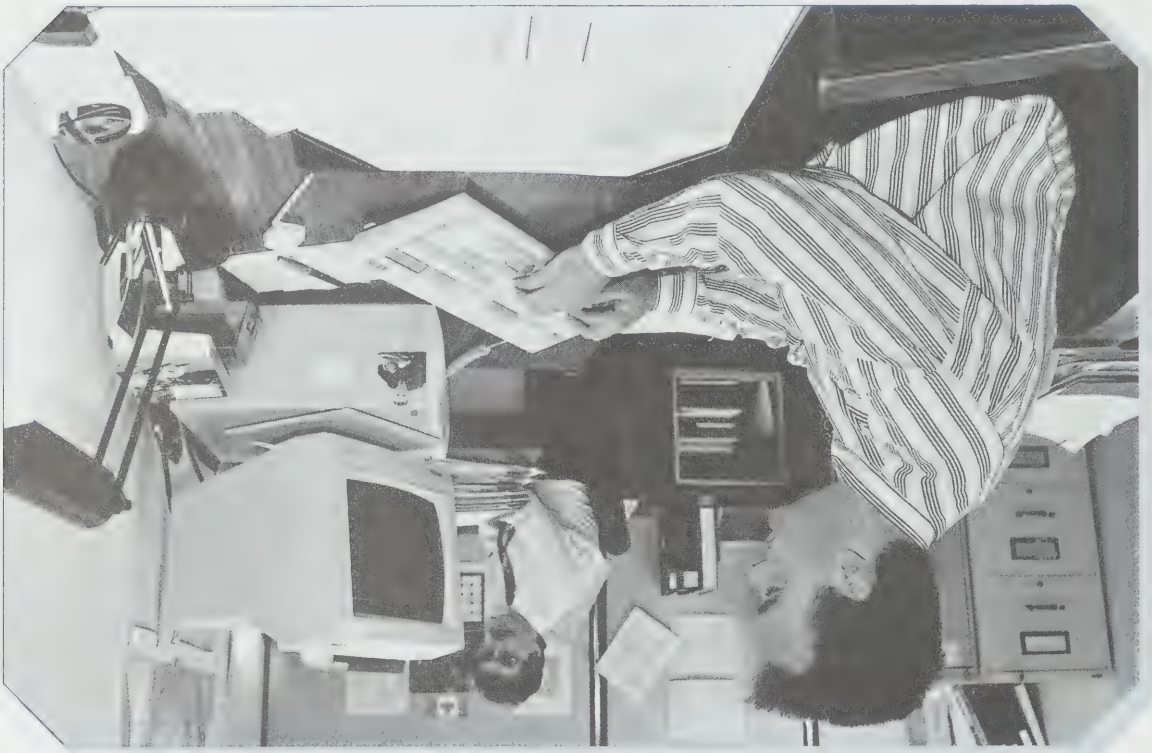
### Centre

La Direction des opérations centrales approuve les demandes présentées par courrier et les certificats d'identité, et dirige les bureaux de délivrance d'Ottawa et de Hull ainsi que les services des voyages officiels, du soutien opérationnel, de la politique et de la promotion et de la sécurité.

La première étape du Plan d'amélioration de la sécurité mis au point au cours de l'année, et dont la mise en oeuvre s'échelonne sur les quatre prochains exercices, a déjà été menée à bien. On insiste maintenant plus sur la vérification des répondants et sur la présentation en personne des clients qui demandent des titres de voyage. En 1991-1992, plus de 85 p. 100 des passeports ont été remis en mains propres. Un certain nombre de politiques de sécurité font aussi l'objet d'une

La fin de l'été a été consacrée aux préparatifs en vue de la grève de l'AFPC, laquelle a affecté 90 p. 100 du personnel de la Direction des opérations centrales. Celle-ci a coordonné les activités dans l'ensemble du pays, jouant le rôle de centre des communications pour les requérants désirant obtenir un service d'urgence. Il est tout à l'honneur du Bureau des passeports que les cas d'urgence aient pu continuer à être traités.

La Direction des opérations centrales a organisé des visites guidées de l'Administration centrale pour les représentants de 13 pays dont la Nouvelle-Zélande, l'Ukraine, les Pays-Bas et le Costa Rica. Le directeur des Opérations centrales représente le Canada au Groupe consultatif technique de l'Organisation de l'aviation civile internationale. Son rôle consiste à faciliter l'élaboration des spécifications pour les documents lisibles à la



Grant Cranston et Clive Ledger  
Agents de la politique, Opérations centrales

concernant la productivité, le volume et la demande de passeports et d'autres indicateurs. Elle réalise aussi des études sur les mesures et les méthodes de travail.

La Direction des services de gestion s'est occupée de la mise au point initiale du Plan de perfectionnement de la technologie, qui sera mis en oeuvre au cours des prochaines années. La première étape a consisté à mener une étude sur les opérations actuelles du Bureau et sur les technologies nouvelles qui pourraient permettre de perfectionner les systèmes existants.

L'étude recommande de restructurer les activités en fonction des objectifs suivants :

- mise en place d'équipements d'exploitation de données en direct de façon à relier tous les bureaux des passeports et autres services de délivrance, et à permettre le raccordement ultérieur d'autres usagers, comme les fonctionnaires de l'immigration, aux fins de la validation des passeports;
- intégration de nouvelles technologies de saisie et de gestion d'images et élaboration de systèmes opérationnels correspondants de gestion et de transitive d'images de documents;
- adoption de nouvelles méthodes de production des passeports pour permettre à l'information numérique d'apparaître directement dans le passeport.

La mise en oeuvre du Plan de perfectionnement de la technologie permettra au Canada de conserver sa position de chef de file international dans la conception et la production de passeports lisibles à la machine et protégés de la contrefaçon, et de mettre en valeur l'intégrité et la réputation du passeport canadien à l'échelle internationale.

La Section du contrôle de la qualité a vérifié plus de 109 000 dossiers dans des bureaux de délivrance situés au Canada et à l'étranger. Moins de 2 p. 100 de ces dossiers ont nécessité un examen plus poussé. La mise en place d'un nouveau système de production de rapports pour l'enregistrement des

observations fournira aux bureaux de délivrance et aux administrateurs des renseignements plus révélateurs.

La Section de l'analyse des données a donné suite à plus de 138 000 signalements dont 60 000 ont exigé une prise de contact avec les bureaux de délivrance et les requérants.

La Section du contrôle de la qualité a institué une procédure permettant de confirmer auprès des registraires provinciaux des statistiques de l'état civil la validité des actes de naissance présentés aux fins de demandes de passeport dans les missions à l'étranger.

Elle a aussi dispensé au personnel des missions d'ABCEC cinq cours de formation concernant les passeports, lesquels ont aussi été offerts aux agents des affaires sociales et au personnel recruté sur place des missions situées en Europe de l'Est et au Moyen-Orient.

La Section des systèmes électroniques de traitement des données a mis en oeuvre le Réseau local (RL), un système d'ordinateurs personnels destiné à relier les employés de l'Administration centrale et à faciliter les communications entre les employés.

La Section de l'organisation et des méthodes a raffiné le Système de mesure des données sur le rendement et augmenté la participation au processus de planification, y compris la planification budgétaire, du Bureau des passeports.

Au nombre des nouveaux projets figurent des études concernant les habitudes de travail des sections Approbation et Inspection, et la préparation de prévisions budgétaires détaillées pour chacune des sections des Opérations centrales. De nouvelles bases de données renseignent le Bureau des passeports sur la répartition géographique et les caractéristiques démographiques des clients de chaque bureau de délivrance, ainsi que sur les ressources humaines nécessaires à la mise en oeuvre du Plan d'amélioration de la sécurité.



La grève déclenchée par l'AFPC en septembre 1991 a naturellement constitué une source de préoccupation pour la Direction de l'administration du personnel. La plupart des gestionnaires étaient exclus de la grève et, dans chaque bureau de délivrance, un employé désigné est demeuré en service. Par conséquent, malgré quelques perturbations, le Bureau a quand même pu faire face aux demandes urgentes.

Le Bureau des passeports a employé jusqu'à 540 employés pendant la haute saison en 1991-1992.

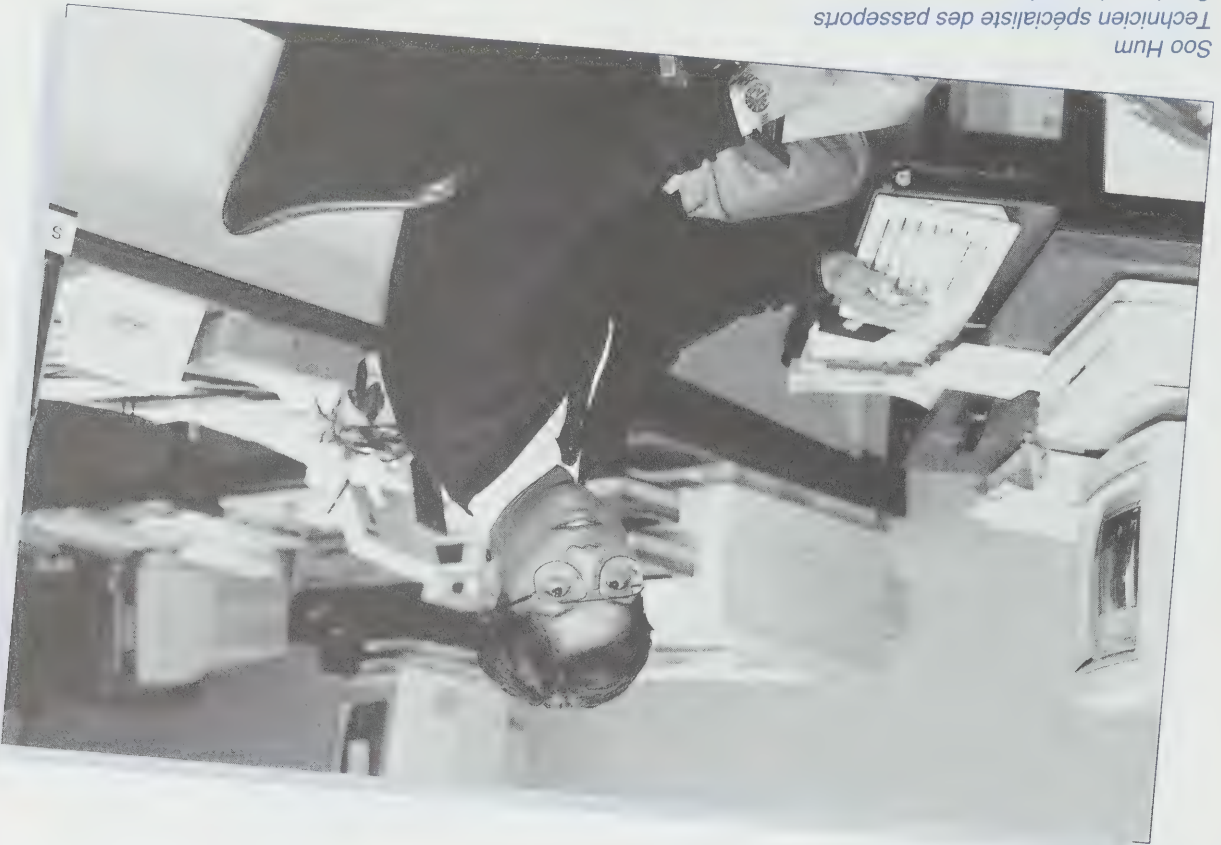
## Services de gestion

La Direction des services de gestion regroupe les sections suivantes : Technologie des passeports, Contrôle de la qualité, Systèmes de traitement électronique des données et Organisation et méthodes. Cette dernière produit des statistiques

Le Plan de gestion des ressources humaines est un des grands projets entrepris pendant l'année. La Direction a demandé des contributions au Plan et a consulté la direction du Bureau relativement au contenu et aux orientations du plan. Il a été convenu de piloter cette initiative avec le concours de Conseils et vérification Canada. Le plan abordera des sujets tels que la planification, le recrutement, le perfectionnement, l'affectation, l'utilisation, le maintien et l'évaluation des ressources humaines et envisagera la mise en place d'un système de récompenses adéquat.

Le Plan montre la volonté du Bureau des passeports d'atteindre les objectifs fixés par Fonction publique 2000, concernant notamment :

- l'amélioration des services à la clientèle
- l'innovation et l'habilitation
- une meilleure gestion du personnel
- une plus grande responsabilisation.



Soo Hum  
Technicien spécialiste des passeports  
Services de gestion



## Administration du personnel

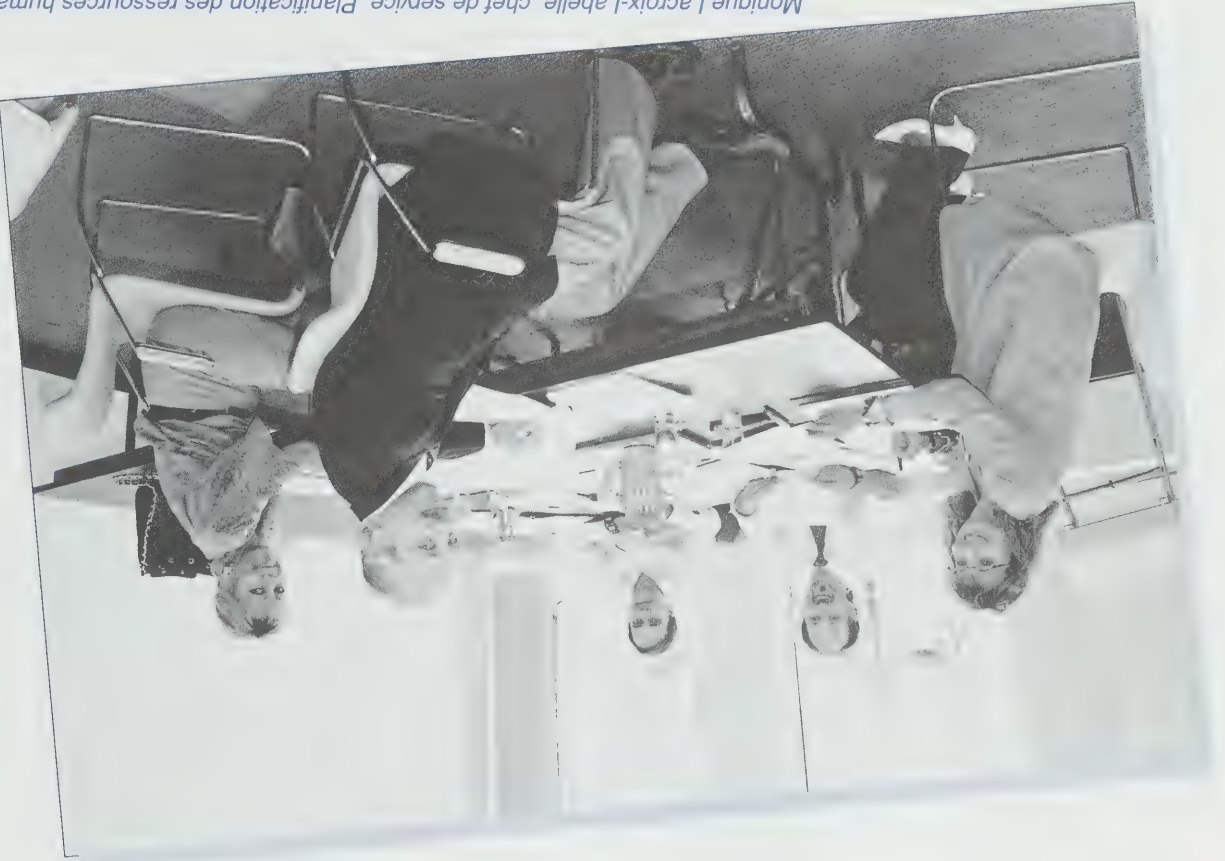
Comme la Direction des finances et de l'administration, la Direction de l'administration du personnel apporte son appui à tous les services du Bureau des passeports, auxquels elle donne des conseils en matière de classification, de relations avec le personnel, de rémunération, d'embauchage et de planification des ressources humaines.

Quelques-unes des nouvelles initiatives lancées par le Bureau des passeports consistent de solides arguments en faveur de la décentralisation de certains services et, en premier lieu, de l'administration du personnel. La Direction a procédé à de vastes consultations en prévision de l'affectation d'agents du personnel à trois bureaux régionaux. Cette mesure marque un pas important vers l'attribution de pouvoirs et de responsabilités accrues aux bureaux régionaux.

La formation revêt une telle priorité que le Bureau des passeports a à peu près triplé le budget qu'il lui est destiné au cours des trois dernières années, le faisant passer de 75 000 \$ à 250 000 \$. La Direction a constitué une banque de données qui lui permet de suivre le cheminement de chaque employé et de connaître la formation qu'il ou elle a reçue. Tous les directeurs ont été invités à s'assurer que leurs employés possèdent la formation voulue.

La Direction de l'administration du personnel et le Comité de formation des examinateurs ont mis au point, pour la formation des examinateurs, un programme complet qui englobe la délivrance des passeports, l'identification des documents et les modalités techniques. Une partie importante du cours porte sur le traitement des cas urgents. Toutes les opérations régionales offrent maintenant la formation d'examineur.

La Direction a également terminé, au cours de l'année, la rédaction d'une version provisoire du Guide des employés.



Monique Lacroix-Labelle, chef de service, Planification des ressources humaines; Mario Leduc, chef de service, Administration; Jean-Marc Aucoin, directeur de district, Bureau de Windsor; Michel L'Espérance, directeur de district, Bureau de Saint-Laurent; Diane Boiteau, chef, Services de passeport, Bureau de Laval





d'établir si les systèmes employés sont adéquats, s'il est possible de les améliorer et leurs coûts comparatifs.

La Direction a également amélioré ses compétences en ce qui concerne la préparation de contrats conformément aux normes du Conseil du Trésor pour l'achat de services spécialisés et professionnels. Elle a publié son Rapport annuel 1990-1991 – le premier depuis la transformation du Bureau des passeports en organisme de service spécial – de même qu'un lexique bilingue sur la terminologie propre aux passeports.

Des recherches préliminaires ont été menées en vue d'adopter un logo et des couleurs propres au Bureau des passeports. Une fois approuvés, le logo et les couleurs choisis contribueront à enrichir la culture de l'organisation et à en assurer la promotion tant auprès des employés que du grand public canadien.

Finances et Administration a mis en place un nouveau service, appelé Planification stratégique, afin de permettre au Bureau des passeports de bien s'adapter aux changements. Ce service met au point des stratégies et des objectifs globaux à long terme et coordonne la production des documents ministériels.

La Planification stratégique a produit, pour 1992-1993, un Plan d'entreprise exhaustif qui définit les objectifs de fonctionnement du Bureau des passeports, les activités permettant d'atteindre ces objectifs et les ressources requises, et a de plus élaboré un Plan stratégique provisoire qui présente les stratégies à long terme du Bureau des passeports. Pour améliorer la communication à l'échelle interne, le chef de la Planification stratégique a participé à des conférences régionales destinées à préciser les objectifs à court terme de l'organisme.

Le service de la Planification stratégique a préparé des diaporamas sur le Bureau des passeports et sur les plans d'amélioration de la sécurité et de perfectionnement de la technologie. L'administrateur en chef des opérations a présenté ces montages à divers groupes, y compris au Conseil consultatif du Bureau des passeports, qui a tenu sa première réunion le 18 novembre 1991.

La Direction s'est efforcée d'améliorer l'efficacité de sa gestion, aussi bien du point de vue de l'efficacité que du respect des échéances opérationnelles.

Elle a perfectionné les systèmes et les techniques informatiques du Bureau.

Elle a mené des négociations avec Postes Canada concernant les services de courrier prioritaire et la distribution des formulaires de demande, et a engagé des efforts prometteurs en vue d'obtenir un tarif de messagerie valable pour une période de dix-huit mois.

Elle a par ailleurs mis sur pied, avec l'Alliance canadienne des associations touristiques (ACAT), un projet-pilote concernant la distribution des formulaires de demande de passeport.

Soucieuse d'améliorer le contrôle de la qualité, elle a élaboré, avec le concours des Services de gestion, de nouvelles spécifications applicables au livret et au label des passeports, lesquelles entreront en vigueur au moment de l'attribution des contrats de production du nouveau passeport.

La Direction peut maintenant fournir, sur demande, un formulaire de demande de passeport en braille.

L'élaboration de normes exhaustives applicables aux locaux de tout le Bureau compte parmi les principales réalisations de l'Administration. Ces normes ont été communiquées aux diverses régions et sont en voie de mise en oeuvre. Plusieurs améliorations locales ont contribué à rendre les bureaux des passeports plus fonctionnels.

Un nouveau bureau a ouvert ses portes le 1<sup>er</sup> avril 1992 à Surrey, en Colombie-Britannique. La Section de l'administration a collaboré étroitement avec les Opérations de l'Ouest aux préparatifs précédant l'ouverture. Elle a non seulement organisé l'achat du matériel et de l'aménagement, mais a aussi supervisé la mise en oeuvre des systèmes de sécurité. La section a également contribué aux préparatifs en vue de l'ouverture du bureau de Laval.

Un inventaire des systèmes de télécommunication (à l'exception des services téléphoniques sans frais du Bureau) a lieu en ce moment; il permettra



## Finances et administration

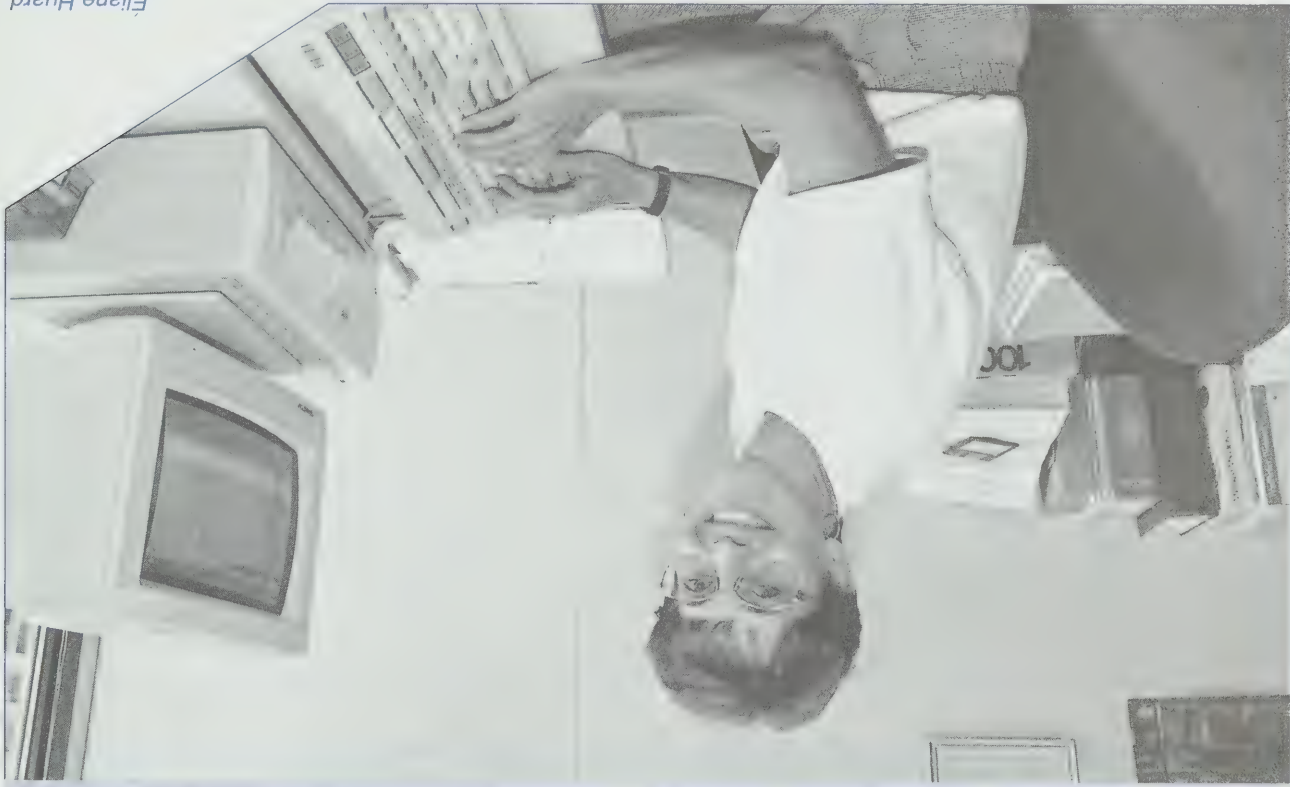
La Direction des finances et de l'administration appuie les gestionnaires pour tout ce qui touche à l'administration, aux finances, à l'information et, depuis peu, à la planification stratégique.

Comme prévu, et en conformité avec les principes de son cycle financier de quatre ans, le Bureau des passeports a augmenté les droits exigibles pour l'obtention d'un passeport le 1<sup>er</sup> janvier 1992. Cette mesure a demandé un contrôle étroit des dépenses car il fallait s'assurer que les prévisions financières correspondaient aux dépenses et recettes réelles. La Direction a préparé le décret et la documentation pertinente ainsi que la présentation au Conseil du Trésor nécessaire pour majorer les droits exigibles.

Comme on peut le constater au tableau ci-dessous, les droits demandés au Canada pour la délivrance d'un passeport se comparent encore avantageusement à ceux exigés dans d'autres pays.

| Barème de droits exigibles pour les passeports de 24 pages ou l'équivalent* |                      |                    |
|---|----------------------|--------------------|
| PAYS  | EN DOLLARS CANADIENS | ANNÉES DE VALIDITÉ |
| Canada  | 35,00                | 5                  |
| Etats-Unis  | 50,40                | 10                 |
| France  | 77,00                | 5                  |
| Royaume-Uni   | 33,00                | 10                 |
| Australie   | 75,00                | 10                 |
| Japon   | 78,00                | 5                  |
| Suède   | 60,00                | 10                 |
| Mexique   | 59,82                | 5                  |
| Nouvelle-Zélande  | 77,77                | 10                 |

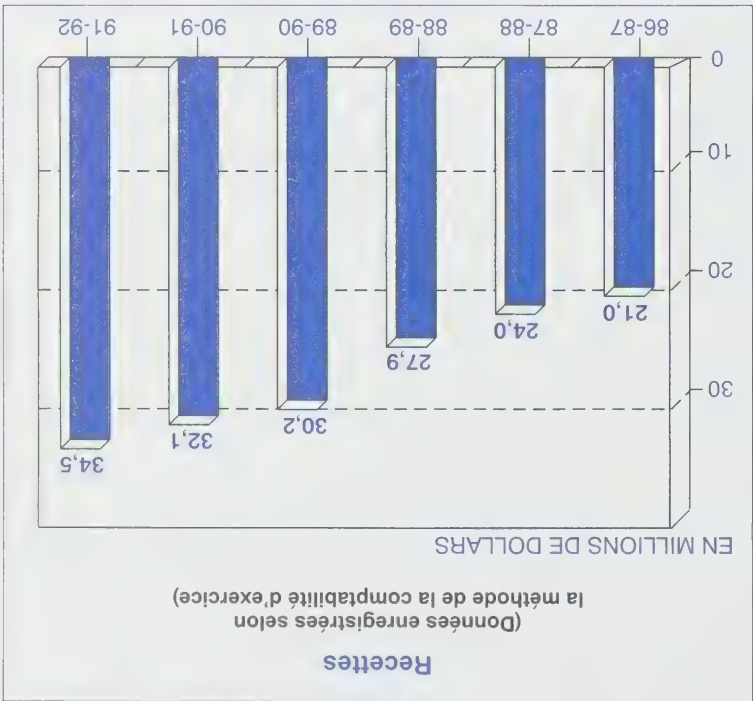
\* En date du 12 février 1992



Eliane Huard  
Agent au Contrôle de l'inventaire  
Finances et administration

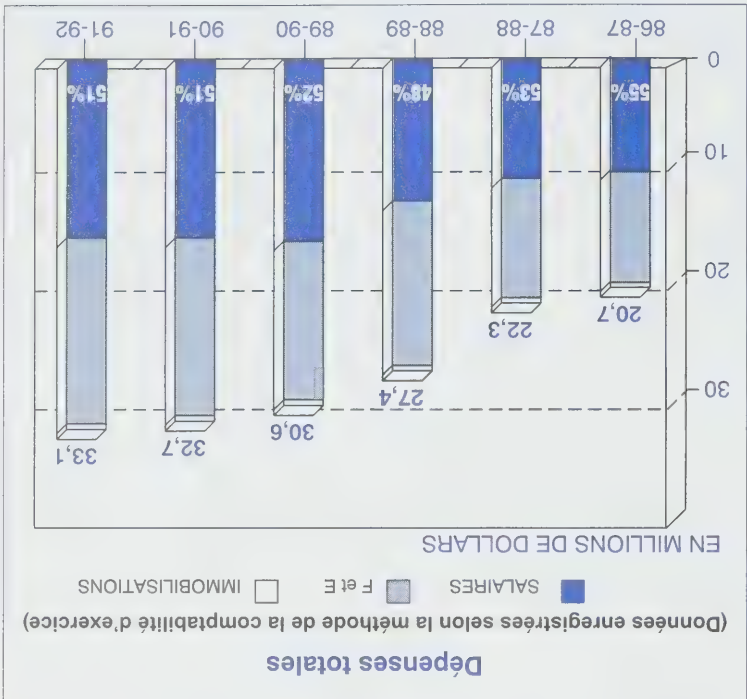
## Recettes

Les recettes ont atteint, en 1991-1992, 34,5 millions de dollars, soit une hausse de 2,4 millions de dollars comparativement à l'exercice précédent. Cette hausse résulte de l'augmentation des droits applicables aux passeports, mesure prévue et nécessaire pour que les recettes et les dépenses s'équilibrent à la fin de l'actuel cycle de quatre ans. Une partie des recettes servira à éponger les coûts de la mise en oeuvre du Plan d'amélioration de la sécurité. Le droit exigible pour un passeport de 24 pages est actuellement de 35 \$.



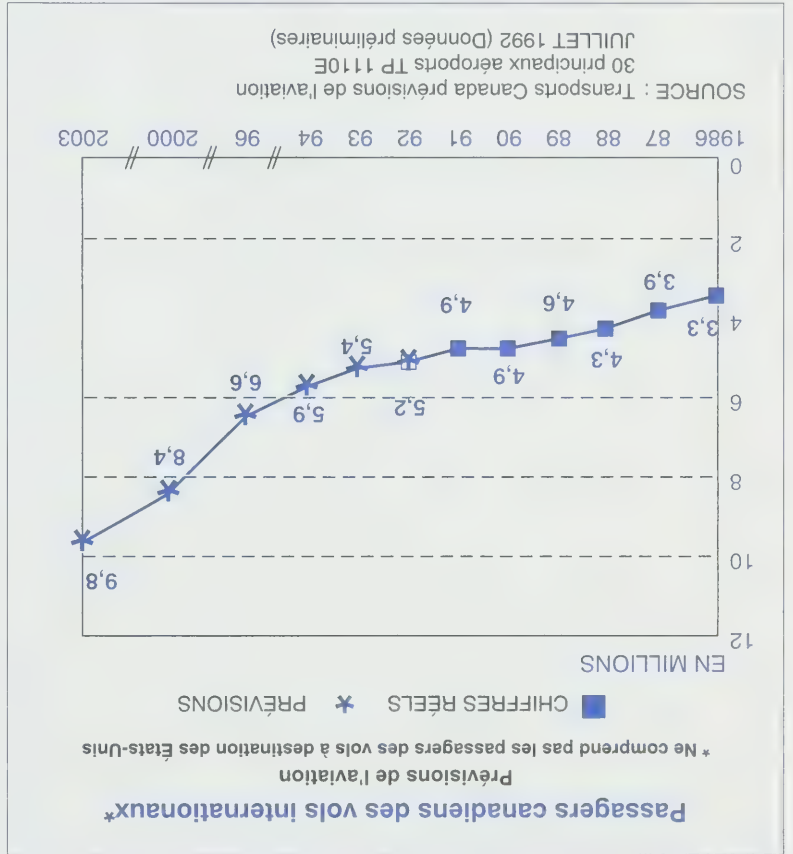
## Dépenses

Le montant total des dépenses a augmenté de 400 000 \$ par rapport à l'exercice précédent pour atteindre, en 1991-1992, 33,1 millions de dollars. Comme l'indique le graphique 4, environ 51 p.100 de ce montant ont été consacrés aux salaires et aux avantages sociaux des employés, tandis que 47 p. 100 allaient au fonctionnement et à l'entretien et 2 p. 100 aux immobilisations.





Ce ralentissement sera, croit-on, de courte durée. Les prévisions publiées par Transports Canada révèlent une tendance générale à l'accroissement progressif et soutenu des déplacements internationaux pendant une bonne partie du 21<sup>e</sup> siècle.



Le ralentissement des activités liées aux passe-ports, en 1991-1992, se reflète dans le volume de traitement assuré par les Opérations de l'Est, en baisse de 7,2 p. 100 par rapport à 1990-1991 en raison de la guerre du Golfe, et par les Opérations centrales, en baisse de 6,3 p. 100, parce que les activités ont dû être partiellement assurées par des bureaux régionaux en raison des grèves de l'Alliance de la fonction publique du Canada et de Postes Canada.

## Productivité

Le taux de productivité établi pour le Bureau des passeports dans le Plan d'entrepris de 1991-1992 était de 2 685 passeports par année-personne. Le taux de productivité réel a atteint 2 757 passeports par année-personne, soit 2,7 p. 100 de plus que les prévisions.

Au cours des deux premiers trimestres, la lenteur de la reprise économique a eu des répercussions sur la demande de passeports. Elle s'est traduite par une réduction de 2,9 p. 100 du volume le premier trimestre, et de 6,7 p. 100 le second trimestre. Durant cette période, les gestionnaires ont mis sur leur expérience pour gérer les budgets et respecter les objectifs.

Au troisième trimestre, la productivité a provisoirement souffert des grèves de Postes Canada et de l'AFPC. Le resserrement des mesures de sécurité recommandé par la Ministre à l'automne 1991 a aussi influé sur la productivité, puisqu'il a fallu consacrer plus de res-

sources humaines à la production et à la distribution des passeports. En dépit de cette baisse de productivité, le Bureau a pu donner suite aux recommandations et atteindre les objectifs de productivité de 1991-1992 grâce à la marge de manœuvre permise par l'application de pratiques de gestion rigoureuses en début d'année.

En raison de l'augmentation du nombre des rencontres personnelles avec les requérants, du renforcement des mesures de sécurité et de l'agrandissement des petits bureaux, le niveau des ressources humaines requis aux fins de la production des passeports continue d'augmenter. Il faudra aussi affecter des ressources supplémentaires à la production des certificats d'identité dont la demande est en hausse constante.



Statistique Canada impute le faible volume des déplacements à l'étranger à la congestion des aéroports, à l'augmentation des tarifs aériens et à un souci de sécurité, quoique la baisse du revenu personnel disponible – le type de revenu utilisé le plus fréquemment par les Canadiens pour défrayer leurs déplacements – ait également pu intervenir. La conjugaison de ces facteurs a entraîné une baisse de 3,7 p. 100 du volume des passeports délivrés au Canada, et de 0,2 p. 100 du volume délivré à l'étranger en 1991-1992, en comparaison aux chiffres obtenus pour 1990-1991.

Le Plan d'entreprise de 1991-1992 énumérerait quatre objectifs que le Bureau des passeports devrait s'efforcer d'atteindre au cours de l'année, et qui ont servi de paramètres pour le fonctionnement du Bureau. Ils se définissaient comme suit :

- atteinte des résultats financiers escomptés
- élaboration de meilleurs systèmes d'évaluation
- maintien de pratiques de gestion productives
- efficacité du service.

Le présent chapitre souligne les activités de l'année écoulée et illustre le succès avec lequel ces objectifs ont été atteints.

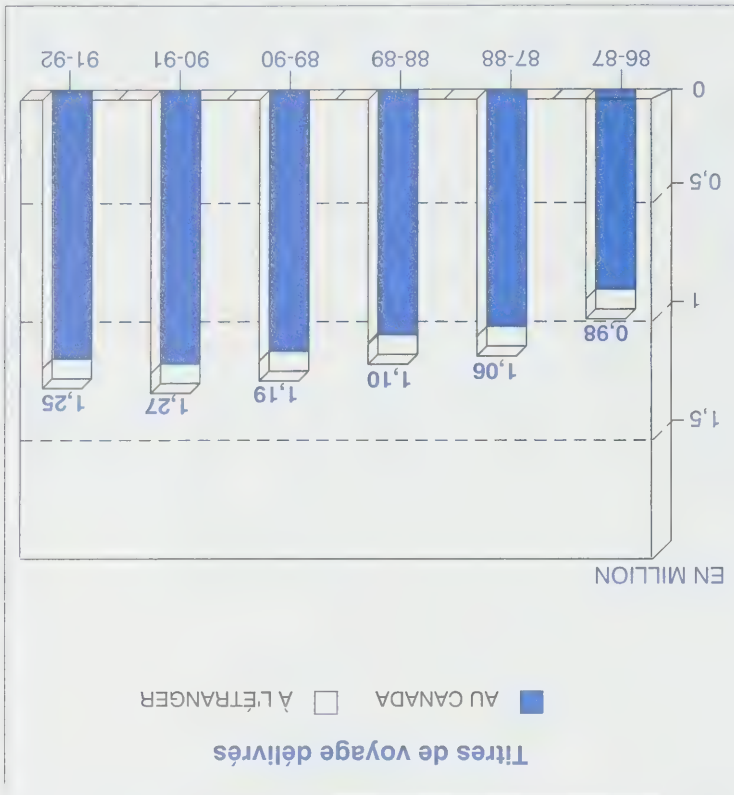
Il importe de garder à l'esprit, au moment d'examiner les données concernant l'exercice 1991-1992, que l'année antérieure (1990-1991) avait été extraordinaire. La guerre du Golfe et le resserrément des mesures de sécurité aux frontières américaines avaient suscité une importante hausse de la demande de passeports durant un très court laps de temps.

## Indicateurs de rendement

### Volume

Depuis la publication du Plan d'entreprise de 1991-1992, divers facteurs ont eu des répercussions sur les déplacements internationaux.

L'industrie du tourisme a été touchée à la fois par la récession et par la réticence des Canadiens à utiliser les transports aériens. Cette tendance, en baisse de 2,5 p. 100 par rapport à 1990 d'après Statistique Canada, a affecté l'ensemble des déplacements internationaux (sauf ceux à destination des États-Unis). L'écart de seulement 0,7 p. 100 entre le volume des passeports et autres titres de voyage délivrés en 1991-1992 et le volume estimé dans le Plan d'entreprise pour cette période, et ce, malgré les facteurs susmentionnés, montre l'exactitude des prévisions du Bureau des passeports.







Le Bureau des passeports définit pour chaque exercice des objectifs de productivité pour l'ensemble de ses activités, pour chaque région et pour chaque bureau de délivrance, et s'en sert pour contrôler les coûts de prestation du service.

Le taux de productivité est défini d'après le nombre de titres de voyage délivrés par année-personne.

préparées par Transports Canada, prévisions tenant compte de variables telles que les données démographiques, les tendances de l'immigration, la situation politique internationale, l'économie, le revenu disponible par habitant, la valeur du dollar canadien et les prix des billets d'avion.



## Le défi qui nous attend

Pour atteindre ses objectifs de rendement tout en livrant un produit de qualité à un niveau de service acceptable, le Bureau des passeports doit constamment maintenir un équilibre entre les variables que sont la sécurité, le service et les coûts.



Le service au public est l'une des principales raisons pour lesquelles le Bureau des passeports a été transformé en organisme de service spécial. La capacité du Bureau des passeports d'offrir un service de qualité dépend au premier chef de son atout le plus précieux - ses employés. À ce titre, il faut souligner la contribution particulièrement importante des examinateurs du Bureau des passeports qui traitent tous les jours avec le public. Ils incarnent la compétence, la minutie, la conscience professionnelle et l'exactitude du service du Bureau des passeports.

Les autres facteurs qui revêtent de l'importance aux yeux du public sont l'emplacement du bureau et la rapidité du service.

La valeur du passeport canadien repose sur sa réputation internationale d'intégrité et sur la sécurité qui entoure les opérations. Il faut donc préserver les normes de sécurité élevées ayant cours actuellement, sans compter que les progrès technologiques permettent d'envisager la production d'un document plus sécuritaire encore dans l'avenir.

En 1991, l'honorable Barbara McDougall, secrétaire d'État aux Affaires extérieures, a demandé au Bureau des passeports de procéder à un examen interne des mesures de sécurité d'où est issu le Plan d'amélioration de la sécurité. Les premières étapes de ce plan prévoyaient des vérifications supplémentaires à l'endroit des répondants, l'établissement d'une collaboration avec les autres corps d'enquête, une insistance accrue sur la présentation en personne des requérants et la conservation des preuves de citoyenneté pendant le traitement des demandes de passeport.

Si la question des coûts a son importance, elle ne doit pas prendre le pas sur les impératifs de service et de sécurité. Doté d'un fonds renouvelable, le Bureau des passeports finance ses activités à partir des recettes engendrées par les services de passeport. Au moment de transformer le Bureau des passeports en organisme de service spécial, il a été décidé de maintenir à quatre ans la période d'atteinte du seuil de rentabilité, de sorte qu'à la fin de l'année financière 1993-1994, le Bureau devra générer suffisamment de recettes pour couvrir ses dépenses. Le fonds renouvelable peut accumuler un excédent ou un déficit maximum de 4 millions de dollars par année, et reporter les excédents pour compenser d'éventuels déficits.

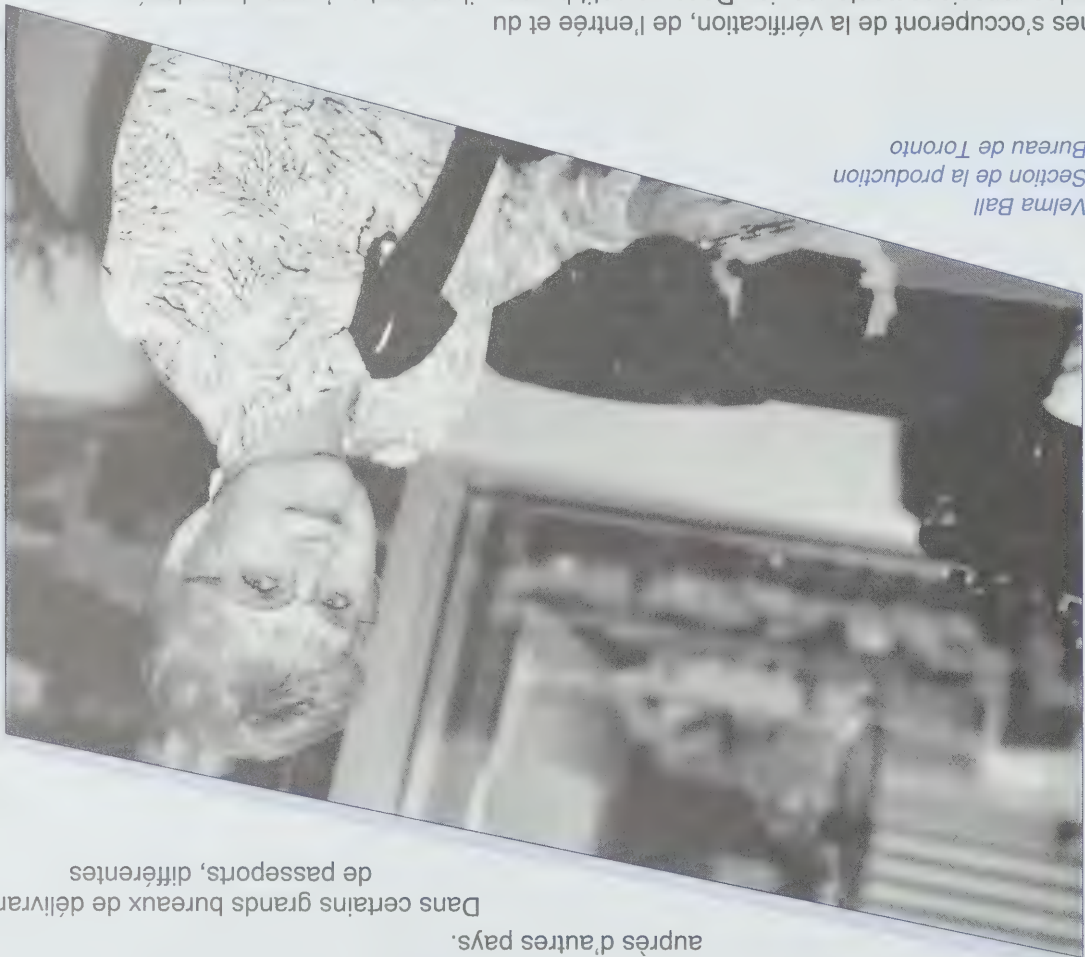
En vertu d'un barème recommandé par le Conseil du Trésor soumis à l'approbation du gouverneur en conseil, les droits à payer sont établis en principe pour une période de quatre ans. Puisque les titres de voyage représentent la seule source de recettes, le montant des droits doit être calculé très soigneusement, à partir des prévisions à long terme de la demande. Le Bureau des passeports a principalement recours, pour évaluer la demande, aux prévisions concernant le trafic aérien international



personnes s'occuperont de la vérification, de l'entrée et du contrôle des renseignements requis. Dans un petit bureau, il se peut qu'un seul employé doive s'acquitter de plusieurs de ces tâches.

Avant que le passeport ne quitte le Bureau, il faut s'assurer que les renseignements qu'il contient sont saisis sur un ordinateur principal et qu'ils n'entrent pas en contradiction avec d'autres renseignements figurant au dossier du requérant.

Une fois le passeport prêt, vous pouvez aller en prendre possession au Bureau des passeports où l'examinateur vérifiera votre identité avant de vous le remettre. L'ensemble du processus demande environ 5 jours (on doit compter un délai un peu plus long si le passeport est expédié par courrier). Le Bureau peut délivrer un passeport dans un délai plus court si besoin est, en cas de décès ou de maladie d'un membre de la famille, ou encore d'affaires urgentes. Pour respecter le principe du « premier arrive, premier servi », le personnel établit l'urgence de chaque demande en fonction de modalités normalisées. Il se peut que le requérant doive fournir des preuves documentaires avant que le Bureau des passeports ne lui accorde ce service particulier. Le Bureau des passeports possède un service d'urgence avec lequel il est possible de communiquer par l'intermédiaire du Service de garde du Ministère (qui fonctionne 24 h sur 24), en prévision des rares cas où un problème urgent exigeant des déplacements à l'étranger survient en dehors des heures normales de travail.



Velma Ball  
Section de la production  
Bureau de Toronto

Dans certains grands bureaux de délivrance de passeports, différentes

auprès d'autres pays.

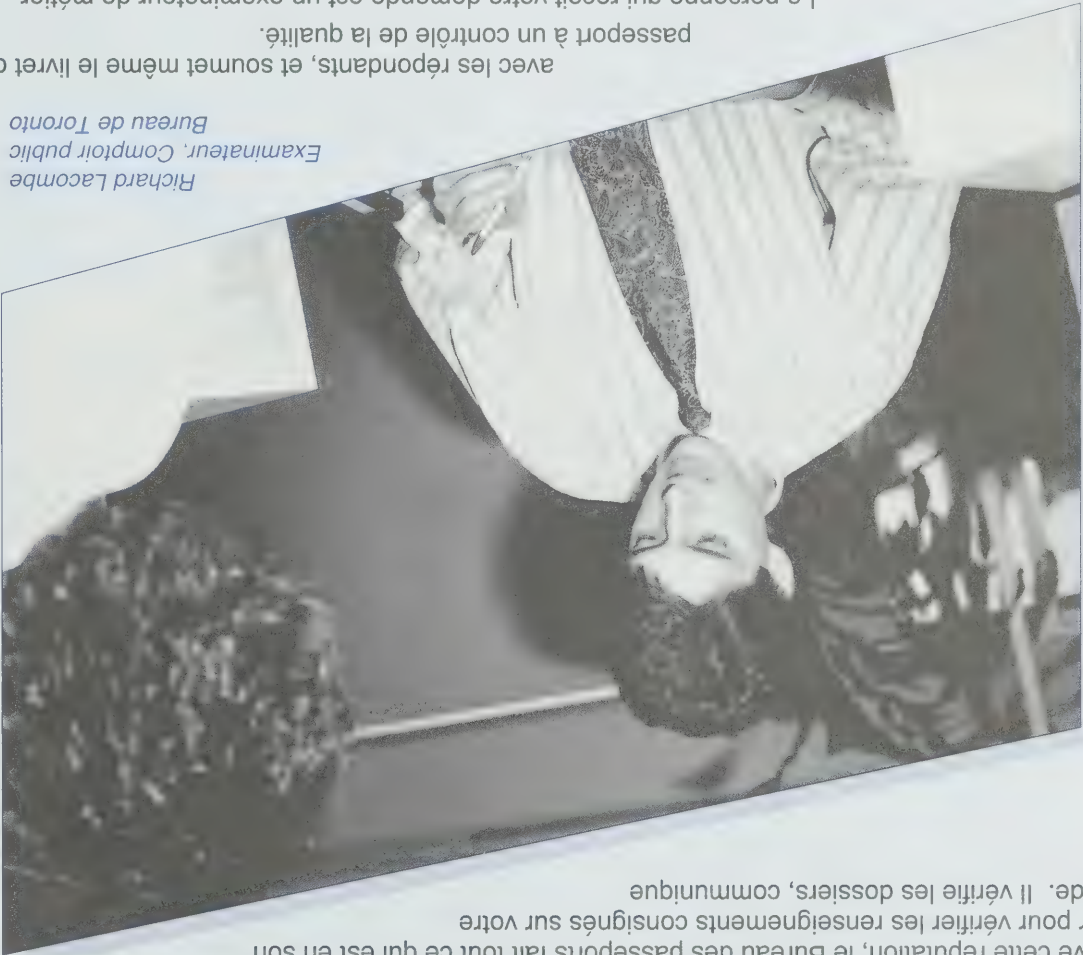
passagers tout en réduisant le temps d'inspection, en fait la promotion dans le domaine des titres de voyage lisibles à la machine, qui favorisent la sécurité des établir que la zone de lecture automatique est bel et bien lisible à la machine. Le Canada, précurseur plastifier la page, et vise à garantir que toutes les données consignées sont exactes; le dernier vise à deux examens minutieux. Le premier a lieu à l'étape où l'on appose la photographie pour ensuite Bien qu'il subisse des contrôles à toutes les étapes du processus, le passeport fait encore l'objet de





## Le premier voyage de votre passeport

Vous êtes-vous jamais demandé comment le Bureau des passeports s'y prendrait pour délivrer votre passeport? Le passeport canadien est un document inspirant toute confiance. Pour s'assurer qu'il conserve cette réputation, le Bureau des passeports fait tout ce qui est en son pouvoir pour vérifier les renseignements consignés sur votre demande. Il vérifie les dossiers, communique



Richard Lacombe  
Examineur, Comptoir public  
Bureau de Toronto

avec les répondants, et soumet même le livret de passeport à un contrôle de la qualité.

La personne qui reçoit votre demande est un examinateur de métier. Sa tâche consiste à vérifier si la demande est remplie conformément au Décret sur les passeports canadiens et si elle contient tous les renseignements requis. Les examinateurs possèdent une formation approfondie leur permettant de déceler les erreurs et de reconnaître une vaste gamme de documents d'identité délivrés depuis nombre de décennies.

L'examineur est votre personne-ressource attitrée et représente le Bureau des passeports dans son ensemble. Les examinateurs savent que la complexité d'un dossier peut parfois occasionner des retards et être une source d'inquiétude; ils sauront alors traiter ces cas avec doigté.

Puisqu'un bureau de taille moyenne traite de 200 à 250 passeports par jour, il faut absolument procéder avec efficacité. On attribue à votre demande un numéro de référence permettant de suivre sa progression. À chaque étape du processus, on fait l'inventaire et le décompte des passeports pour s'assurer que seuls les documents autorisés sont en circulation. Les documents qui présentent des imperfections sont rejetés pour éviter toute confusion, aux frontières, quant à leur authenticité.

Si vous examinez votre passeport, vous verrez que la page 2 du document est plastifiée. Cette page présente les renseignements vous concernant. On inclura sur une autre page une « observation » signalant toute particularité relative à votre passeport - par exemple, le fait que le nom de vos enfants y figure.





- passeports spéciaux, destinés aux fonctionnaires se déplaçant en service commandé;

- passeports diplomatiques;

- passeports d'urgence délivrés par les missions diplomatiques et consulaires du Canada, destinés aux voyageurs canadiens pris au dépourvu à l'étranger;

- titres de voyage pour réfugiés, délivrés au Canada aux personnes admissibles en vertu de la Convention des Nations Unies relative au statut des réfugiés;

- certificats d'identité, délivrés au Canada aux non-Canadiens admissibles ayant obtenu le droit d'établissement.

Le passeport de 24 pages représente 97 p. 100 de tous les documents délivrés.

Le Bureau des passeports est, au Canada, la seule institution habilitée à délivrer ces documents.

Le Bureau des passeports offre aussi des services-conseils aux missions du Canada qui assurent la délivrance de passeports à l'étranger, des services de visas pour les voyages officiels et des services de formation à l'intention des agents consulaires.

L'administrateur en chef des opérations dirige le Bureau des passeports. Il exploite, aux fins de ses activités quotidiennes, les compétences d'une équipe de gestion composée de directeurs et de chefs de service. En qualité d'organisme de service spécial, le Bureau accorde une grande importance à l'application de saines pratiques de gestion et il est possible d'observer une forte participation, à tous les niveaux, au processus décisionnel. Un contrat est dressé chaque année entre l'administrateur en chef des opérations et chacun des directeurs. Ce contrat précise les pouvoirs, les obligations et les responsabilités particulières du directeur pour l'année qui s'amorce, et garantit une communauté de vues à l'égard des opérations du Bureau des passeports et des facteurs de réussite. Il oblige aussi le directeur à utiliser les ressources qui lui sont allouées – humaines, financières, et matérielles – avec efficacité, probité et modération.

## Titres de voyage

Le Bureau des passeports délivre les titres de voyage suivants :

- passeports de 24 pages, destinés aux voyageurs occasionnels;
- passeports de 48 pages, destinés aux voyageurs dont les déplacements plus fréquents nécessitent des pages supplémentaires pour l'apposition de timbres d'entrée et de sortie;



L'Ontario et de l'Ouest. Au terme de l'exercice 1991-1992, le Bureau des passeports comptait au Canada 23 bureaux de délivrance répartis entre St. John's (Terre-Neuve) et Victoria (Colombie-Britannique). L'administrateur en chef des opérations, quatre directeurs et 19 chefs de service travaillent à l'Administration centrale; trois directeurs et 23 directeurs de district gèrent les bureaux régionaux.

De nouveaux bureaux ouvrent leurs portes lorsque la demande assure la rentabilité économique du projet. Cinq bureaux de délivrance supplémentaires doivent ouvrir leurs portes en 1992 (l'annexe D fournit une liste exhaustive des adresses des différents bureaux).

## Bureaux des passeports au Canada







d'autres organismes de service spéciaux, de sociétés d'Etat et du secteur privé (voir l'annexe E).

Le Conseil se réunit deux fois l'an pour fournir au président du Conseil consultatif des avis de nature stratégique sur les initiatives proposées par l'administrateur en chef des opérations et pour étudier les plans corporatifs du Bureau des passeports, y compris le Document-cadre et le Plan d'entreprise, et en recommander l'approbation. Le Document-cadre constitue la charte de l'organisme et expose les grands principes de fonctionnement et la responsabilité du Bureau des passeports. Il définit aussi les obligations de l'organisme envers AECBC du point de vue de la production de rapports.

Le Plan d'entreprise est un document annuel qui précise les objectifs commerciaux de l'organisme pour l'exercice visé et définit les stratégies en incluant notamment les ressources nécessaires. Le Plan d'entreprise est examiné par le Conseil consultatif et soumis à l'approbation du sous-secrétaire d'Etat aux Affaires extérieures.

Le Rapport annuel présenté au secrétaire d'Etat aux Affaires extérieures décrit les principales activités du Bureau des passeports au cours de l'exercice visé et dresse un état de sa situation financière pour la même période. Il s'agit du deuxième Rapport annuel remis par le Bureau des passeports.

Le Document-cadre, le Plan d'entreprise et le Rapport annuel permettent au Bureau des passeports de satisfaire aux exigences particulières auxquelles doit répondre un organisme de service spécial relativement à la production de rapports. Le Bureau produit aussi un Plan stratégique qui présente ses objectifs et ses stratégies à long terme.

## Infrastructure

Le Bureau des passeports a une infrastructure géographique élargie, composée d'une administration centrale située dans la Région de capitale nationale et de quatre opérations régionales correspondant aux régions du Centre, de l'Est, de

## Mandat

Le Bureau des passeports administre, en vertu d'une autorisation expresse du secrétaire d'Etat aux Affaires extérieures, toutes les questions liées à la délivrance, à la révocation, à la retenue, à la récupération et à l'utilisation des passeports canadiens. Il prête son concours aux missions qui délivrent des passeports à l'étranger et s'occupe de toutes les questions relatives aux titres de voyage canadiens (voir à l'annexe A le Décret sur les passeports canadiens).

Le Bureau des passeports vise en premier lieu à offrir aux Canadiens les meilleurs services de passeport possibles. Pour ce faire, il doit assurer la délivrance des passeports avec un maximum d'efficacité, produire des passeports mondialement reconnus pour leur garantie d'intégrité et de sécurité et rentabiliser ses opérations.

Le Bureau des passeports est un organisme de service spécial (OSS) d'Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada (AECBC) et l'un des cinq premiers organismes de ce genre à avoir été établis par le gouvernement en 1990. La constitution d'organismes de service spéciaux visait à favoriser l'efficacité gouvernementale et à accroître l'attention accordée aux services au public. Les unités ministérielles de service au public par cette initiative bénéficiaient d'une souplesse accrue au chapitre de la gestion, mais doivent en contrepartie justifier des niveaux de rendement et des résultats supérieurs.

Le Bureau des passeports s'engage, en qualité d'OSS, à promouvoir l'économie, l'efficacité et l'efficacité. Il doit trouver des façons d'améliorer ses produits et ses services tout en se conformant à des normes de sécurité rigoureuses. Le Conseil consultatif du Bureau des passeports a été mis sur pied en 1991. Il se compose de sept membres, au nombre desquels figurent notamment des représentants d'AECBC, d'organismes centraux,



## Message de l'administrateur en chef des opérations



Depuis que j'ai rallié l'équipe du Bureau des passeports, en mai 1991, j'ai eu l'occasion de constater que celui-ci méritait son excellente réputation. Le prestige dont il jouit tient aux efforts du personnel consciencieux et dévoué assurant la production et la délivrance des titres de voyage canadiens bénéficiant d'un grand crédit à l'étranger.

Manifestement, les employés du Bureau des passeports sont notre principal atout. Ayant dépassé toutes les attentes par le passé, ils envisagent l'avenir avec impatience et enthousiasme.

L'année 1991-1992 aura permis

d'aborder bon nombre de changements et de mettre en route plusieurs projets qui influent sur notre fonctionnement. Au nombre de ceux-ci figurent des perfectionnements technologiques, la conception d'un nouveau livret de passeport, une réforme de la structure organisationnelle du Bureau qui confiera des responsabilités et des obligations accrues aux gestionnaires, et l'amélioration de la gestion des ressources humaines ainsi que des communications et de la formation.

Ces changements sont dictés par un souci constant de sécurité, par les espérances grandissantes des clients concernant la qualité du service, et par les pressions qui s'exercent sur les coûts de production de nos produits et services.

Il ne fait aucun doute que le Bureau des passeports, fort de l'appui de l'excellente équipe d'employés que j'ai l'honneur de diriger, continuera de tenir tous les paris que l'avenir lui réserve.

Robert J. MacPhee

Administrateur en chef des opérations

Robert J. MacPhee  
Administrateur en chef des opérations









|    |  |            |
|----|--|------------|
| 1  | MESSAGE DE L'ADMINISTRATEUR EN CHEF DES OPÉRATIONS ..... |            |
| 1  | RESPONSABILITÉS DU BUREAU DES PASSEPORTS .....           | Chapitre 1 |
| 1  | Mandat .....   |            |
| 1  | Statut d'organisme de service spécial .....              |            |
| 1  | Infrastructure .....                                     |            |
| 3  | Titres de voyage .....                                   |            |
| 4  | <i>Le premier voyage de votre passeport .....</i>        |            |
| 6  | Le défi qui nous attend .....                            |            |
| 9  | RÉALISATION DES OBJECTIFS .....                          | Chapitre 2 |
| 9  | Indicateurs de rendement .....                           |            |
| 9  | • Volume .....   |            |
| 10 | • Productivité .....                                     |            |
| 11 | • Recettes .....   |            |
| 11 | • Dépenses .....   |            |
| 12 | Finances et administration .....                         |            |
| 14 | Administration du personnel .....                        |            |
| 15 | Services de gestion .....                                |            |
| 17 | Opérations régionales .....                              |            |
| 17 | • Centre .....   |            |
| 18 | • Est .....  |            |
| 19 | • Ontario .....  |            |
| 21 | • Ouest .....  |            |
| 22 | Services de passeport à l'étranger .....                 |            |
| 23 | CE QUE NOUS RÉSERVE L'AVENIR .....                       | Chapitre 3 |
| 25 | RENDEMENT FINANCIER .....                                | Chapitre 4 |
| 25 | • Rapport de gestion .....                               |            |
| 26 | • États financiers .....                                 |            |
| 33 | DÉCRET SUR LES PASSEPORTS CANADIENS .....                | Annexe A   |
| 41 | HISTORIQUE DU BUREAU DES PASSEPORTS .....                | Annexe B   |
| 43 | ORGANISATION DU BUREAU DES PASSEPORTS .....              | Annexe C   |
| 45 | ADRESSES DES BUREAUX DES PASSEPORTS AU CANADA .....      | Annexe D   |
| 47 | MEMBRES DU CONSEIL CONSULTATIF .....                     | Annexe E   |





L'honorable Barbara McDougall, C.P., députée  
Secrétaire d'Etat aux Affaires extérieures  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0G2

Madame la Ministre,

Nous avons l'honneur de vous présenter le Rapport annuel du Bureau  
des passeports, un Organisme de service spécial d'Affaires extérieures et  
Commerce extérieur Canada.

Le Rapport porte sur les activités du Bureau des passeports relatives à  
l'exercice clos le 31 mars 1992.

Vous en priez agréer, Madame la Ministre, l'expression de nos sentiments  
distingués.

Le Conseiller juridique,

Barry Mawhinney

Le Sous-secrétaire d'Etat  
aux Affaires extérieures,

Reid Morden









1991-1992

# Rapport annuel

Bureau des passeports









Bureau des  
Passports  
Office

Une agence d'Affaires extérieures  
et Commerce extérieur Canada

DE L'ADMINISTRATEUR EN  
CHEF DES OPÉRATIONS :

**J**E SUIS HEUREUX DE VOUS  
FAIRE PARVENIR UN EXEMPLAIRE

DU DEUXIÈME RAPPORT ANNUEL

DU BUREAU DES PASSEPORTS.

LE RAPPORT PORTE SUR LES

ACTIVITÉS DE LA DEUXIÈME ANNÉE

DE FONCTIONNEMENT DU BUREAU

DES PASSEPORTS EN TANT

QU'ORGANISME DE SERVICE

SPECIAL D'AFFAIRES EXTÉRIEURES

ET COMMERCE EXTÉRIEUR CANADA,

SOIT L'ANNÉE 1991-1992.

J'ESPÈRE QUE CE RAPPORT

CONSTITUERA POUR VOUS UNE

SOURCE DE RENSEIGNEMENTS

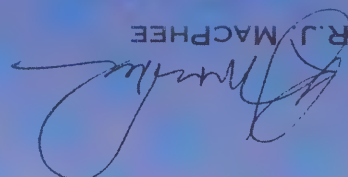
UTILES.

SI VOUS DÉSIREZ D'AUTRES

EXEMPLAIRES, N'HÉSITEZ SURTOUT

PAS À COMMUNIQUER AVEC NOS

SERVICES DES COMMUNICATIONS.

  
R.J. MACPHEE





© Ministère des Approvisionnement et Services Canada 1992  
N° de catalogue : E77-1992  
ISBN 0-662-59308-1

Si vous désirez avoir des exemplaires supplémentaires  
de ce Rapport annuel, veuillez vous adresser au :  
Services des communications  
Bureau des passeports  
Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada  
Ottawa, Canada  
K1A 0G3  
Tél. : (819) 953-4283

1991-1992

# Rapport annuel

Bureau des passeports

CA 1  
EA 160  
C16

Government  
Publications



Passport  
Office

Bureau  
des passeports

# Annual Report

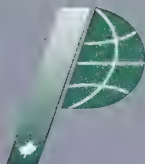
# Rapport annuel



1992  
1993







Passport  
Office

Bureau  
des passeports

**Annual  
Report**

**Rapport  
annuel**



**1992**  

---

**1993**





# VISION AND VALUES



## **OUR VISION**

To strive for excellence in the provision of our services

## **OUR MISSION**

To provide the Canadian public with internationally respected travel documents

## **OUR VALUES**

### **QUALITY SERVICE**

We provide quality service that meets or exceeds the expectations of the Canadian public.

### **QUALITY PEOPLE**

We are committed to recruiting and training quality people.

### **INTEGRITY**

We provide travel documents that enjoy high international reputation and respect.

### **SECURITY**

We continuously focus on the security of the travel document and its production process.

### **COST EFFECTIVENESS**

We deliver travel documents to the Canadian public with the highest regard for cost effectiveness.

### **EFFICIENCY**

We focus on efficiency and sound management in the provision of our services.

### **R&D**

We invest time, effort and resources in research to develop the product and the production process technology.

### **RECOGNITION OF ACHIEVEMENT**

We encourage and recognize high standards of achievement in our employees.





# VISION ET VALEURS



## **NOTRE VISION**

Viser l'excellence dans nos services

## **NOTRE MISSION**

Émettre au public canadien des titres de voyage respectés dans le monde entier

## **NOS VALEURS**

### **UN SERVICE DE QUALITÉ**

Nous assurons un service de qualité qui comble ou dépasse les attentes du public canadien.

### **DES PERSONNES DE QUALITÉ**

Nous nous engageons à recruter et à former des personnes de qualité.

### **INTÉGRITÉ**

Nous délivrons des titres de voyage qui jouissent d'un prestige international.

### **SÉCURITÉ**

Nous veillons constamment à la sécurité des titres de voyage et des procédés de production.

### **RENTABILITÉ**

Nous émettons au public canadien des titres de voyage avec un souci constant de rentabilité.

### **RENDEMENT**

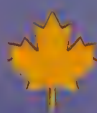
Nous assurons une gestion saine et efficace de nos services.

### **RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT**

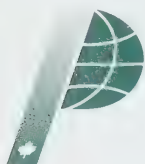
Nous consacrons temps, efforts et ressources à la recherche, en vue d'améliorer le produit et la technologie de production.

### **RECONNAISSANCE DES RÉALISATIONS**

Nous promouvons les normes élevées de rendement chez nos employés et reconnaissons leurs réalisations.







# PASSPORT OFFICE

## ANNUAL REPORT 1992-93

|  |           |
|--|-----------|
| MESSAGE FROM THE CHIEF EXECUTIVE OFFICER.....              | 2         |
| <b>Chapter 1 THE BUSINESS OF THE PASSPORT OFFICE .....</b> | <b>4</b>  |
| Special Operating Agency Status .....                      | 4         |
| Organization .....   | 6         |
| Travel Documents .....                                     | 8         |
| <i>The Canadian Passport, Then and Now</i> .....           | 10        |
| The Challenge .....  | 14        |
| <b>Chapter 2 MEETING OBJECTIVES.....</b>                   | <b>16</b> |
| Performance Indicators.....                                | 18        |
| • Volume .....   | 18        |
| • Productivity .....                                       | 18        |
| • Revenue .....  | 20        |
| • Expenditures .....                                       | 20        |
| Strategic Planning .....                                   | 20        |
| Management Services.....                                   | 20        |
| Personnel Administration.....                              | 24        |
| Finance and Administration .....                           | 26        |
| Security and Foreign Operations .....                      | 28        |
| Western Operations .....                                   | 30        |
| Central Operations .....                                   | 34        |
| Ontario Operations .....                                   | 36        |
| Eastern Operations .....                                   | 38        |
| <b>Chapter 3 VISION FOR THE FUTURE .....</b>               | <b>40</b> |
| <b>Appendix A PASSPORT OFFICES ACROSS CANADA .....</b>     | <b>42</b> |
| <b>Appendix B ADVISORY BOARD .....</b>                     | <b>44</b> |
| <b>FINANCIAL PERFORMANCE .....</b>                         | <b>46</b> |
| Management Report .....                                    | 46        |
| Financial Statements .....                                 | 48        |

# BUREAU DES PASSEPORTS

## RAPPORT ANNUEL 1992-1993



|   |           |
|---|-----------|
| <b>MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL .....</b>                 | <b>3</b>  |
| <b>Chapitre 1    RESPONSABILITÉS DU BUREAU DES PASSEPORTS .....</b> | <b>5</b>  |
| Statut d'organisme de service spécial .....                         | 5         |
| Organisation.....   | 7         |
| Titres de voyage.....   | 9         |
| <i>Le passeport canadien d'hier et d'aujourd'hui</i> .....          | 11        |
| Le défi qui nous attend .....                                       | 15        |
| <b>Chapitre 2    RÉALISATION DES OBJECTIFS .....</b>                | <b>17</b> |
| Indicateurs de rendement .....                                      | 19        |
| • Volume .....  | 19        |
| • Productivité .....  | 19        |
| • Recettes .....  | 21        |
| • Dépenses.....   | 21        |
| Planification stratégique.....                                      | 21        |
| Services de gestion .....   | 23        |
| Administration du personnel.....                                    | 25        |
| Finances et administration.....                                     | 29        |
| Sécurité et opérations à l'étranger.....                            | 31        |
| Opérations de l'Ouest.....  | 33        |
| Opérations centrales .....  | 35        |
| Opérations de l'Ontario.....  | 37        |
| Opérations de l'Est .....   | 39        |
| <b>Chapitre 3    CE QUE NOUS RÉSERVE L'AVENIR .....</b>             | <b>41</b> |
| <b>Annexe A    BUREAUX DES PASSEPORTS À TRAVERS LE CANADA .....</b> | <b>43</b> |
| <b>Annexe B    CONSEIL CONSULTATIF .....</b>                        | <b>44</b> |
| <b>RENDEMENT FINANCIER.....</b>                                     | <b>47</b> |
| Rapport de gestion.....   | 47        |
| États financiers .....  | 49        |

## MESSAGE FROM THE CHIEF EXECUTIVE OFFICER

The Passport Office has had an excellent year, surpassing the objectives defined in the 1992-93 Business Plan and progressing confidently along the path outlined in the long-term Strategic Plan. The achievements outlined in this report were accomplished by hard-working, dedicated employees across the country. They deserve credit and gratitude, and letters to the Office have indicated that they are held in high esteem by the Canadian public.

These employees have been encouraged in their endeavours by the Mission, Vision and Values statement articulated during the year, and by the new sense of empowerment that has become an important feature of the Passport Office management style.

A major reorganization was implemented this year in order to better achieve the objectives of the Office. In the interests of security, efficiency and service, certain functions were realigned and responsibilities shifted. The new structure clearly differentiates the administrative or support functions from the regional operations, and places greater emphasis on the importance of strategic planning.

The Management Operations Review identified certain inconsistencies that the Passport Office is addressing, chiefly a lack of standardization of procedures and practices. When completed, the review will provide collectively-determined work standards, new productivity and quality of work measures, and a new resource allocation model.

The Technology Enhancement Plan (TEP) contin-



ues to be vital, bringing the latest technological innovations to the passport and its production process. This new technology will affect all areas of operation and lies at the core of the Strategic Plan.

Training has also received special attention. Increasingly we see its value from the point of view of the client, and from the point of view of employees, who rely on it to do their best possible work and gain enhanced job satisfaction as a result.

New challenges lie ahead for the Passport Office. With the sound experience of our employees and their openness to change, I am confident we will succeed at the task before us.

Robert J. MacPhee,  
Chief Executive Officer.

Robert J. MacPhee,  
Président-Directeur général.



## MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



Le Bureau des passeports a connu une excellente année. En effet, il a dépassé les objectifs définis dans le Plan d'entreprise de 1992-1993 et progressé avec confiance dans la voie qui lui a été tracée dans le Plan stratégique à long terme. Les réalisations dont ce rapport fait état sont le résultat de l'ardeur avec laquelle les employés ont accompli leur travail. Ils méritent qu'on le reconnaisse et avec gratitude; d'après les lettres que le Bureau a reçues, le public canadien les tient en haute estime.

La mission, la vision et les valeurs du Bureau, définies pendant l'année, ainsi que le nouveau sentiment de valorisation qui se dégage du mode de gestion du Bureau des passeports, ont été une source d'encouragement pour les employés.

Le Bureau a effectué cette année une réorganisation importante afin de mieux atteindre ses objectifs. Certaines fonctions et responsabilités ont été réorientées au nom de la sécurité, de l'efficacité et de la qualité du service. Grâce à la nouvelle structure, les fonctions administratives ou de soutien se distinguent nettement des opérations régionales et l'importance de la planification stratégique ressort davantage.

L'Examen des opérations entrepris par le Bureau lui a permis de repérer certaines déficiences, qu'il est en voie de combler, en particulier l'application inégale des procédures et des pratiques. Lorsqu'il sera terminé, l'examen aura permis au Bureau de se doter de nouvelles normes de travail définies collectivement, de nouvelles façons de mesurer la productivité et la qualité ainsi

que d'un nouveau modèle de répartition des ressources.

Par ailleurs, le Plan de perfectionnement de la technologie continue à occuper une place vitale en permettant d'appliquer les dernières innovations technologiques à la préparation des passeports. Cette nouvelle technologie influera sur tous les domaines de l'exploitation et elle constitue l'un des points essentiels du Plan stratégique.

On a aussi accordé une attention spéciale au domaine de la formation. Sa valeur devient de plus en plus évidente tant du point de vue du client que de celui des employés, qui y ont recours pour effectuer leur travail le mieux possible et, par voie de conséquence, accroître leur satisfaction au travail.

Le Bureau des passeports aura toujours de nouveaux défis à relever. Compte tenu de l'expérience de nos employés et de leur capacité d'adaptation aux changements, j'ai toutes les raisons de croire que nos efforts seront couronnés de succès.





## CHAPTER 1

# THE BUSINESS OF THE PASSPORT OFFICE

The Passport Office is charged with the issuing, revoking, withholding, recovery and use of Canadian passports. It provides guidance to missions issuing passports abroad and supervises all matters



Heather Sloan, Examiner,  
Certificate of Identity, Central  
Operations.

Heather Sloan, Examinatrice,  
Certificats d'identité,  
Opérations centrales.

relating to Canadian travel documents. The Office derives its mandate from the *Canadian Passport Order*.

The primary aim of the Passport Office is to offer Canadians the best possible passport service. To do this, the Office must deliver passports to the public with efficiency, provide passports that are internationally recognized for their authenticity and security, and operate in a financially responsible manner.

The activities of the Passport Office enable Canadians to travel abroad safely, for business or pleasure, to gain an awareness of foreign lands and to further their appreciation of Canada's place in the world community.

### Special Operating Agency Status

In 1990, the Passport Office became a Special Operating Agency (SOA). These agencies currently number over 15 and were established by the government to promote sound business practices and efficiency in the delivery of government programs.

In this economic climate, the Passport Office must meet progressively more demanding performance criteria. Not only must it find new ways to enhance its products and services, it must also meet rigorous standards of security.

The Passport Office Advisory Board consists of seven members including representatives from the Department, central agencies, other Special Operating Agencies, Crown Corporations and the private sector. (See Appendix B.)

The Board meets twice a year, and provides strategic advice to the Passport Office. It also reviews and recommends for approval the corporate documents of the Passport Office, including the Framework Document, the Business Plan and the Strategic Plan.

The Framework Document constitutes the charter of the Agency and outlines the general principles of responsibility and accountability.

The annual Business Plan identifies business goals and objectives for the fiscal year, outlines strategies for achieving them, and forecasts the needed resources. The Plan is reviewed by the Advisory Board and recommended for approval by the Deputy Head.

The Strategic Plan outlines the Passport Office's long-term objectives and strategies. The first Plan was completed during fiscal year 1992-93. It will guide the management, programs and activities of the Office until the end of the 1996-97 fiscal year.

The Annual Report evaluates the major activities of the Office and accounts for its financial situation

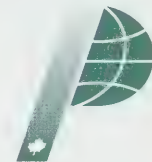


Hans von Donhoff,  
Strategic Planner.

Hans von Donhoff,  
Planificateur stratégique.

## CHAPITRE 1

# RESPONSABILITÉS DU BUREAU DES PASSEPORTS



Le mandat du Bureau des passeports porte sur la délivrance, la révocation, la retenue, la récupération et l'utilisation des passeports canadiens. Le Bureau donne des conseils aux missions qui délivrent des passeports à l'étranger et s'occupe de toutes les questions relatives aux titres de voyages canadiens. Il est défini par le *Décret sur les passeports canadiens*.

Le Bureau des passeports vise en premier lieu à offrir aux Canadiens les meilleurs services de passeports possibles. Pour ce faire, il doit assurer la délivrance des passeports d'une manière efficace, produire des passeports mondialement reconnus pour leur garantie d'intégrité et de sécurité, et diriger son exploitation d'une manière responsable sur le plan financier.

Les activités du Bureau des passeports permettent aux Canadiens d'effectuer en toute sécurité leurs voyages d'affaires ou d'agrément à l'étranger, d'apprendre à connaître les pays étrangers et de mieux comprendre la place qu'occupe le Canada dans la communauté mondiale.

### Statut d'organisme de service spécial

En 1990, le Bureau des passeports est devenu un Organisme de service spécial (OSS). Ces organismes, dont on compte présentement plus de 15, ont été mis sur pied par le gouvernement afin de promouvoir l'application de pratiques d'entreprise bien fondées et une mise en œuvre efficace des programmes gouvernementaux.

Compte tenu du climat économique actuel, le Bureau des passeports doit respecter des critères de rendement de plus en plus exigeants. Il doit non seulement trouver de nouvelles manières d'améliorer ses produits et ses services, mais

aussi se conformer à des normes de sécurité strictes.

Le Conseil consultatif du Bureau des passeports se compose de sept membres au nombre desquels figurent notamment des représentants du Ministère, d'organismes centraux, d'autres organismes de service spécial, de sociétés d'État et du secteur privé (voir l'annexe B).

Le conseil se réunit deux fois l'an et fait des recommandations stratégiques au Bureau des passeports. Il passe en revue les documents administratifs du Bureau des passeports, soit le Document cadre, le Plan d'entreprise, et le Plan stratégique et il en recommande l'approbation.

Le Document cadre constitue la charte de l'organisme et en expose les prin-

cipes généraux de l'obligation de rendre compte.

Le Plan d'entreprise est un document annuel qui précise les objectifs d'entreprise de l'organisme pour l'exercice financier, définit les stratégies nécessaires pour les atteindre et prévoit les ressources requises. Le Conseil consultatif examine le Plan d'entreprise et le soumet au sous-ministre pour approbation.

Par ailleurs, le Plan stratégique sert à définir les objectifs et stratégies à long terme du Bureau des passeports. Le premier de ces plans a été terminé pendant l'exercice financier 1992-1993. Il servira de guide dans les domaines de la gestion, des programmes et des activités jusqu'à la fin de l'exercice financier 1996-1997.

*The Document cadre constitue la charte de l'organisme et en expose les principes généraux de l'obligation de rendre compte*

*The Framework Document constitutes the charter of the Agency and outlines the general principles of responsibility and accountability*



Susan Kelly, Directrice, Opérations de l'Ontario.

Susan Kelly, Director, Ontario Operations.





over the preceding fiscal year. It is presented to the Minister. This is the third Annual Report to be presented by the Passport Office.

### Organization

A major reorganization in 1992-93 shifted some responsibilities within the Passport Office to better reflect the Special Operating Agency philosophy and the corporate culture of the Office. The major principles underlying the new structure are a clearer separation between operations and support functions; formation of an Executive Committee of the Passport Office; focus on strategic planning and the development of long-term corporate objectives; corporate focus for policy development; and enhanced emphasis on security. The changes in structure were carried out in order to enable the Pass-

port Office to meet the strategic objectives, and respond more readily to changes in the environment and in public demand.

The Executive Committee is composed of the Chief Executive Officer and the directors of the Passport Office. In consultation, they make the corporate policy decisions that affect the operations of the Agency.

The emphasis on strategic planning has created a new executive body which encompasses the Secretary of the Corporation, Advisory Board Relations, Strategic Planning, Business Planning and Corporate Policy Coordination. Reporting to and in cooperation with the Chief Executive Officer, this body is responsible for the development of the

Agency's long-term strategies. In particular, it must respond to the major objectives: the Security Enhancement Plan (SEP), the Technology Enhancement Plan (TEP) and the long-term initiatives articulated in the Strategic Plan. It coordinates the development of corporate policy.

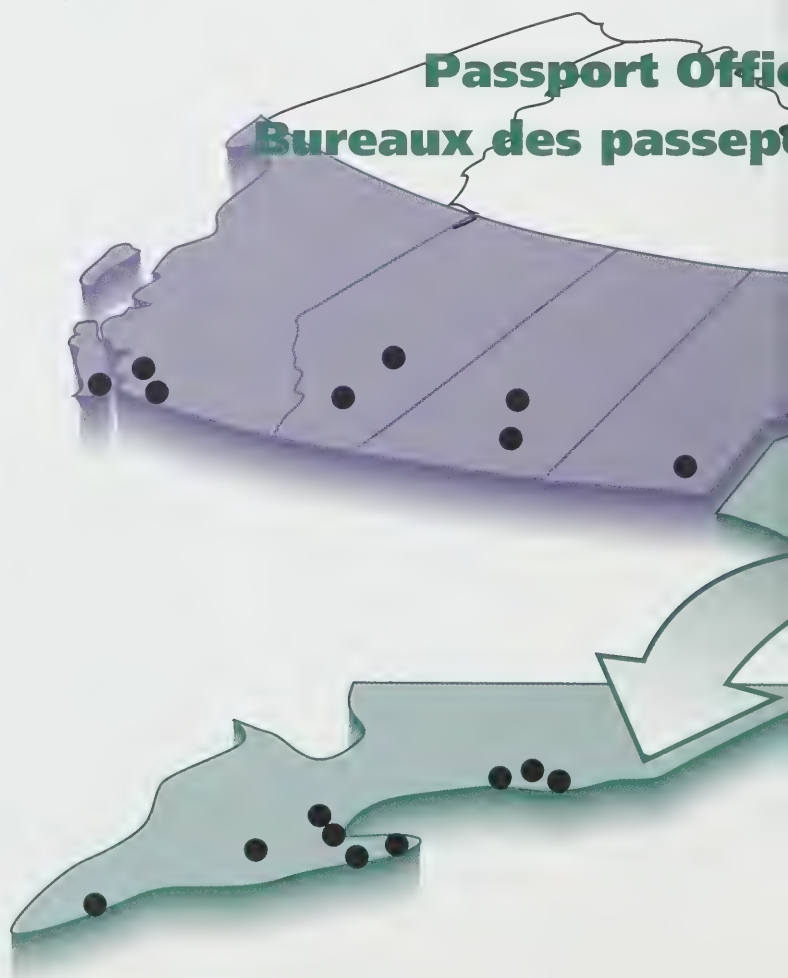
Included in support functions are directorates for Management Services, Personnel Administration, Finance and Administration, and the newly created Security and Foreign Operations.

The Passport Office also has four regional operations: Western, Ontario, Central and Eastern. At the end of the 1992-93 fiscal year there were 25 passport-issuing offices across the country, from St. John's, Newfoundland,



Peter Oldham, Director,  
Management Services.

Peter Oldham, Directeur,  
Services de gestion.



**Passport Office**  
**Bureaux des passeports**



MaryEllen Gillan, Directrice,  
Opérations de l'Ouest.

MaryEllen Gillan, Director,  
Western Operations.



Enfin, le Rapport annuel décrit les principales activités entreprises par le Bureau des passeports et dresse un état de la situation financière de ce dernier par rapport à l'exercice précédent. Le rapport est soumis au ministre. Le présent Rapport annuel est le troisième que soumet le Bureau.

### Organisation

En 1992-1993, dans le cadre d'une restructuration importante, certaines des responsabilités du Bureau des passeports ont été réorientées afin de mieux refléter sa philosophie en tant qu'organisme de service spécial ainsi que sa culture d'entreprise. Les grands principes qui sous-tendent la nouvelle structure sont : une distinction plus claire entre les fonctions d'exploitation et de soutien, la formation d'un comité exécutif, la mise en relief de la planification stratégique et de l'élaboration d'objectifs généraux à long terme, l'élaboration de politiques





to Victoria, British Columbia. The Chief Executive Officer, five directors and 21 managers operate from headquarters; there are three directors and 23 managers in regional offices.

During the year, two additional issuing offices opened in Surrey and Laval. Preparation for other offices is ongoing. (For a complete list of offices see Appendix A.)

The Chief Executive Officer heads the Passport Office, relying on the management team comprised of the directors and managers. As a Special Operating Agency, the emphasis throughout the Office is on accountability, and there is considerable involvement at all levels in the decision-making process.

An accord between the Chief Executive Officer and each director sets out specific authorities, accountabilities and responsibilities for the period, and ensures a common view of the Passport Office operations and the factors necessary for success. It also commits directors to use allocated resources – human, financial and materiel – efficiently and with the highest regard for integrity and economy.

## Travel Documents

The Passport Office produces a number of travel documents:

- the 24-page passport for occasional travellers;
- the 48-page passport for more frequent travellers;
- special passports for officials on government business;
- diplomatic passports;
- emergency passports issued by Canadian diplomatic and consular missions to travellers stranded abroad;
- refugee travel documents authorized under the *1951 United Nations Convention on the Status of Refugees* and issued in Canada to people who have refugee status; and
- certificates of identity issued in Canada to stateless persons, legally landed in Canada, who do not yet qualify for citizenship.

The 24-page passport currently accounts for almost 98 percent of all documents issued.



Nicholas C. Wise, Director,  
Central Operations

Nicholas C. Wise, Directeur,  
Opérations centrales



en fonction de l'ensemble de l'organisme et un souci encore plus grand de la sécurité. La structure du Bureau a été modifiée afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs stratégiques et de s'adapter plus facilement à l'évolution du milieu et de la demande.

Le comité exécutif est composé du Président-Directeur général et des directeurs. Après consultation, ce comité prend des décisions en matière de politiques globales, qui influent sur l'exploitation de l'organisme.

L'importance donnée à la planification stratégique a entraîné la création d'un nouveau service exécutif qui comprend le secrétaire du Bureau, les Relations avec le conseil consultatif, la Planification stratégique, la Planification d'entreprise et la Coordination de la politique. Relevant du Président-Directeur général, cette entité est responsable, avec ce dernier, de l'élaboration des stratégies à long terme de l'organisme. Elle doit, en particulier, se préoccuper des grands objectifs relatifs au Plan d'amélioration de la sécurité, au Plan de perfectionnement de la technologie, ainsi qu'aux initiatives à long terme du Plan stratégique. Elle se charge aussi de coordonner le développement de la politique globale de l'organisme.

Les directions chargées des fonctions de soutien comprennent notamment les Services de gestion, l'Administration du personnel, Finances et Administration, et la nouvelle Direction de la sécurité et des opérations à l'étranger.

Sur le plan de l'exploitation, le Bureau des passeports se divise également

en quatre régions : les opérations de l'Ouest, de l'Ontario, centrales et de l'Est. À la fin de l'exercice financier 1992-1993, il y avait 25 bureaux de délivrance répartis entre St. John's (Terre-Neuve) et Victoria (Colombie-Britannique). Le Président-directeur général, cinq directeurs et 21 chefs de service travaillent à l'administration centrale; trois directeurs et 23 directeurs de district gèrent les bureaux régionaux.

Au cours de l'année, deux nouveaux bureaux de délivrance de passeports ont été ouverts, l'un à Surrey et l'autre à Laval. On effectue des préparatifs pour l'ouverture d'autres bureaux. (Pour obtenir une liste complète des bureaux, consulter l'annexe A.)

Le Président-Directeur général dirige le Bureau des passeports et, pour ce faire, il fait appel à une équipe de gestion composée des directeurs et des chefs de service. En qualité d'organisme de service spécial, le Bureau donne beaucoup d'importance à l'obligation de rendre compte, et le processus décisionnel se caractérise par une forte participation à tous les niveaux.

Chaque année, une entente est dressée entre le Président-directeur général et chacun des directeurs. Ce contrat précise les pouvoirs, les obligations et les responsabilités particuliers des directeurs pour la période concernée et garantit une communauté de vues à l'égard des opérations du Bureau des passeports et des facteurs de réussite. Il engage aussi les directeurs à utiliser les ressources humaines, financières et matérielles qui leur sont allouées avec efficacité, intégrité et modération.

## Titres de voyage

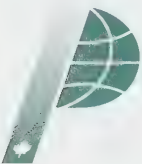
Le Bureau des passeports délivre les titres de voyage suivants :

- le passeport de 24 pages, le document ordinaire pour les voyageurs occasionnels;
- le passeport de 48 pages destiné aux voyageurs dont les déplacements sont plus fréquents;
- les passeports spéciaux destinés aux fonctionnaires en service commandé;
- les passeports diplomatiques;
- les passeports d'urgence délivrés par les missions diplomatiques et consulaires du Canada, destinés aux voyageurs canadiens pris au dépourvu à l'étranger;
- les titres de voyage pour réfugiés autorisés par la *Convention de 1951 des Nations Unies relative au statut des réfugiés* et délivrée au Canada aux personnes ayant le statut de réfugié; et
- les certificats d'identité délivrés au Canada aux apatrides reçus au pays, mais n'étant pas encore admissibles à la citoyenneté.

Le passeport de 24 pages est celui qui est délivré le plus souvent (98 p.100 des cas).

*Au cours de l'année, deux nouveaux bureaux de délivrance de passeports ont été ouverts, l'un à Surrey et l'autre à Laval.*

*During the year, two additional issuing offices opened in Surrey and Laval.*



## The Canadian Passport, Then and Now

The word "passport" comes from the French "passe port." It allows the bearer, literally, to pass through a port. Technically a letter from the head of state, the document offers the holder unimpeded passage and protection. It also identifies the person using it as a citizen of the issuing country.



Canadian passport, 1915.

Un passeport canadien de 1915

The *Canadian Passport Order* provides direction to Passport Office officials, and specifies under which conditions a passport may be issued, refused or revoked. The passport is issued under royal prerogative, and remains the property of the Government of Canada.

The Canadian passport's history is closely linked to Canada's history as a colony and to her relations with the United States.

Prior to 1862, passports were issued by local mayors to naturalized citizens, that is aliens who were granted the rights and privileges of citizens. (At the time, of course, all residents other than Natives were immigrants.) British subjects did not require Canadian passports, and a traveller to Europe would pick up a passport at the Foreign Office in London. But during the Civil War, American authorities required more reliable certification from people living in Canada. Therefore, in 1862, Governor General Viscount Monck introduced a centralized system for issuing passports.



Dry-seal used in the production of passports, circa 1945.

Sceau servant à la fabrication de passeports, vers 1945.

From 1867 until 1895, responsibility for Canadian travel documents passed from the Governor General to the Secretary of State to provincial lieutenant governors. Until 1925 there were two kinds of passports issued to British subjects. The first was issued to naturalized British subjects granted protection as a matter of courtesy; the second, supplied to British subjects by birth, conferred protection as a matter of right. After August 1925, all British subjects received similar documents.

In 1946, jurisdiction over passports was transferred to the Secretary of State for External Affairs. Then, in 1947, the *Canadian Citizenship Act* decreed that, from then on, only Canadian citizens were eligible for Canadian passports.

The way it was, circa 1965.

Nos binettes d'alors, vers 1965.







naîne de fabrication, vers  
1964/1965.

oduction line, circa  
1964 / 65.

## Le passeport canadien... d'hier et d'aujourd'hui



Comme son nom l'indique, le «passeport» permet à son titulaire, littéralement, de passer dans un port. Étant techniquement une lettre du chef d'État, le document offre à son titulaire un droit de passage et une protection. Il sert également à identifier les personnes qui l'utilisent comme citoyens du pays qui l'a délivré.

Le *Décret sur les passeports canadiens* sert à guider les officiels du Bureau des passeports et indique dans quelles circonstances un passeport peut être délivré, refusé ou révoqué. Le passeport est délivré en vertu de la prérogative royale et il demeure la propriété du gouvernement du Canada.

L'histoire du passeport canadien correspond à l'histoire du pays en tant que colonie ainsi qu'à l'histoire de ses relations avec les États-Unis.

Au début du Canada, les passeports étaient délivrés par les maires aux citoyens naturalisés, c'est-à-dire aux étrangers à qui l'on conférait des droits et privilèges de citoyens. (À cette époque, bien entendu, tous les résidents autres que les autochtones étaient des immigrants.) Les sujets britanniques n'avaient pas besoin de passeport canadien et les Canadiens voyageant en Europe se procuraient un passeport au «Foreign Office» à Londres.

Mais pendant la Guerre civile américaine, les autorités des États-Unis exigent des preuves plus fiables de l'identité des personnes vivant au Canada. Par conséquent, en 1862, le vicomte Monck, alors Gouverneur général, met sur pied un système centralisé de délivrance de passeports.

De 1867 à 1895, la responsabilité des titres de voyage canadiens passe du gouverneur général au secrétariat d'État puis au lieutenants-gouverneurs des provinces. En 1925, il existe deux sortes de passeports pour les sujets britanniques. Le premier est destiné aux sujets britanniques naturalisés et il leur offre une protection à titre de courtoisie. Le deuxième, destiné aux sujets britanniques de naissance, confère une protection en vertu d'un droit. Après août 1925, cette distinction est abolie et tous les sujets britanniques reçoivent le même document.

En 1946, la délivrance des passeports passe de la compétence du Secrétariat d'État à celle des Affaires extérieures. En 1947, la *Loi sur la citoyenneté canadienne* stipule qu'à l'avenir seuls les citoyens canadiens sont admissibles à recevoir des passeports canadiens.

La forme et le contenu du passeport ont d'abord été établis lors de conférences internationales tenues à Paris et à Genève; on tient encore aujourd'hui des réunions internationales pour échanger des renseignements sur des points d'intérêt com-

L'entreposage des dossiers,  
vers 1965.

File storage, circa 1965.







The basic form and content of the passport were established at international conferences in Paris and Geneva; international meetings are still held to exchange information on such common concerns as increasing the security of the documents. Canada has consistently co-operated in adopting recommendations of these conferences.

The familiar "double blue" passport with the pale pink pages was introduced in 1947.

Eventually, for convenience and security considerations and to reduce the administrative burden on Ottawa, issuing offices were opened across the country in cities with major air terminals. The first three were in Vancouver, Montreal and Toronto.

In 1969, as a result of a royal commission of investigation, certain regulations tightened the passport issuing process. These included requiring documentary evidence of Canadian citizenship and limiting the non-renewable passport's validity to five years. At that time, the Passport Office also became self-supporting through its fee structure.

In 1985, machine-readable passports were introduced.

The Passport Office became a Special Operating Agency in 1990, and regional offices were organized into three reporting units: Eastern, Ontario and Western. The Office also became part of the Consular, Immigration and Passport Affairs Branch of External Affairs and International Trade Canada.



In 1991, the Security Enhancement Plan was introduced to further ensure the legitimacy of Canadian passports.

Under the Royal prerogative, the passport is not subject to statutory law, but there are laws which affect its issuance. Provincial family law acts, for example, determine whether non-custodial parents are allowed to take their children out of the country, and may require that passports be surrendered or special judicial permission obtained before getting a passport for a child.

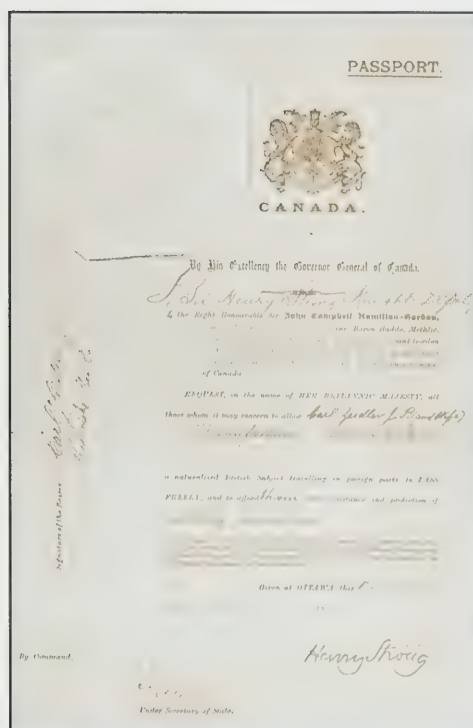
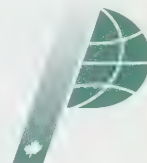
"Writing" passports, circa 1965.

La production de passeports, vers 1965.

Canadian passports, 1918 and 1965.

Des passeports canadiens de 1918 et 1965.





Passport canadien, vers 1892.

Canadian passport, circa 1892.

mun tels que la sécurité des documents. Le Canada a toujours fait preuve de coopération en adoptant les recommandations prises à l'issue de ces conférences.

Le passeport bleu aux pages rose pâle, qui nous est devenu familier, a été introduit en 1947.

Plus tard, pour des raisons pratiques et sécuritaires et aussi pour réduire le fardeau administratif à Ottawa, des bureaux de délivrance ont été ouverts un peu partout au pays dans les villes dotées d'aéroports importants. Les trois premiers de ces bureaux se trouvaient à Vancouver, Montréal et Toronto.

En 1969, à la suite d'une Commission royale d'enquête, certains règlements ont rendu plus strict le processus de délivrance des passeports. Il s'agissait notamment d'exiger des preuves documentaires de citoyenneté canadienne et de limiter la validité du passeport à une période de cinq ans non renouvelable. À cette époque, le Bureau des passeports est aussi devenu autosuffisant grâce à l'imposition de droits.

En 1985, on a mis au point des passeports lisibles à la machine.

Le Bureau des passeports est devenu un Organisme de service spécial en 1990 et les bureaux régionaux ont été organisés en trois sections: celle de l'Est, celle de l'Ontario et celle de l'Ouest. En outre, le

Bureau a été rattaché au Secteur des affaires consulaires, de l'immigration et des passeports du ministère des Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada.

En 1991, le Plan d'amélioration de la sécurité a été mis en application afin de protéger davantage l'authenticité des passeports canadiens.

En vertu de la prérogative royale, le passeport n'est pas assujéti aux dispositions législatives, mais il existe des lois qui influent sur sa délivrance. Par exemple, les lois provinciales sur le droit de la famille déterminent si les parents n'ayant pas la garde des enfants ont le droit d'amener leurs enfants en dehors du pays et peuvent exiger que l'on rapporte les passeports ou encore qu'on obtienne une permission spéciale du tribunal pour obtenir un passeport pour un enfant.

Sceau pour passeports, 1947-1955.

Passport dry-seal, 1947-1955.





### The Challenge

The Passport Office was initially designated a Special Operating Agency with a view to improving service to the public. The quality of that service depends on the efficiency and dedication of employees. Passport Office examiners deal directly with the public on a day-to-day basis. In many issuing offices, clients are asked for suggestions on improving service, and new courses are offered to examiners to help them handle the most difficult cases efficiently and with tact. In fulfilling its function, the Passport Office is constantly striving to bal-

ance the variables of security, service and cost.

The value of the Canadian passport lies in its international reputation for integrity and for the security of the issuing process. Canadian documents are highly regarded in this respect. Current high standards must be maintained, and technological developments are ensuring an even more secure document in the future.

Both service and security must be achieved within a climate of financial restraint; but cost considera-

tions must never outweigh these other requirements.

The Passport Office finances its operations entirely from revenues generated by passport and other travel document fees. Under a revolving fund, it must generate sufficient revenues to meet expenditures over a four-year period. And it is required to break even at the end of fiscal year 1993-94. The revolving fund may accumulate surpluses or deficits up to a maximum of \$4 million per year, and is authorized to carry over surplus revenue from year to year to offset future shortfalls.

### QUALITY OF SERVICE QUALITÉ DE SERVICE



SECURITY  
SÉCURITÉ

COST  
COÛT





### Le défi qui nous attend

Le Bureau des passeports a été désigné comme Organisme de service spécial dans le but d'améliorer le service offert au public. La qualité de ce service dépend de l'efficacité des employés et de leur application au travail. Les examinateurs du Bureau des passeports travaillent quotidiennement en contact direct avec le public. Dans de nombreux bureaux de délivrance, on demande aux clients des suggestions sur la manière d'améliorer le service, et en outre de nouveaux cours sont offerts aux examinateurs afin de les aider à traiter les cas les plus difficiles d'une manière efficace et avec tact. Dans l'exercice de ses fonctions, le Bureau

des passeports doit constamment maintenir l'équilibre entre les variables que sont la sécurité, les services et les coûts.

La valeur du passeport canadien repose sur sa réputation internationale d'intégrité et sur la sécurité qui entoure les opérations. Les documents canadiens sont très bien cotés sur ces points. Les normes élevées qui sont appliquées présentement doivent être maintenues et l'avancement de la technologie permettra d'accroître encore à l'avenir la sécurité du document.

Les objectifs doivent être atteints tant sur le plan du service que de la sécurité, et ce, dans un climat de restrictions financières; toutefois, les considérations sur les

coûts ne doivent jamais l'emporter sur les deux autres éléments.

Le Bureau des passeports finance son exploitation entièrement à partir des recettes provenant des droits exigibles pour les passeports et autres documents. Doté d'un fonds renouvelable, le Bureau des passeports doit, à l'intérieur d'une période de quatre ans, obtenir assez de recettes pour couvrir ses dépenses. Il doit atteindre le seuil de rentabilité à la fin de l'exercice 1993-1994. Le fonds renouvelable peut accumuler un excédent ou un déficit jusqu'à concurrence de 4 millions de dollars par année et il peut reporter les excédents d'un exercice à l'autre pour compenser d'éventuels déficits.

Au comptoir public, Bureau de Windsor.

At the counter, Windsor Office.







## CHAPTER 2

### MEETING OBJECTIVES

The 1992-93 Business Plan clearly identified the objectives of the Passport Office for the fiscal year. They were:

- to strengthen security in the issuance of passports;
- to initiate the implementation of a Technology Enhancement Plan;
- to define, develop and start implementing a Human Resources Management Plan;
- to develop and implement an Internal Communications Plan; and
- to complete the development of a Strategic Plan.

Overall, the Passport Office has accomplished its goals, and exceeded expectations.

The Office has promoted security through the furthering of the Security Enhancement Plan. More applicants have been appearing at issuing counters to request their passports in person; guarantor checks have been heightened; documentary evidence of citizenship is now retained on file while passports are being prepared. In addition, the Passport Office, in a major reorganization, placed further emphasis on security through the creation of a new Security and Foreign Operations Directorate.

The Technology Enhancement Plan, the backbone of the Passport Office of the future, identifies and seeks ways to incorporate the latest technology to improve all areas of production, including statistical measurement and quality control. The TEP



has evolved since the 1992-93 Business Plan, which foresaw a gradual redesign and implementation over several years. The Passport Office is now proceeding to contract with an industry systems designer/integrator through all stages of analysis, design and development.

A framework has been developed for a Human Resources Management Plan that will focus on the people of the Passport Office. A preliminary draft of the plan describes the current human resources of the Passport Office and sets out strategic objectives, principles and values including consultation with staff, two-way communication and the treatment of staff with dignity, respect, honesty and equity.

The Passport Office has developed not only the Internal Communications Plan, but an External Communications Plan as well. Important steps have been made in

developing a corporate culture that stresses employee self-actualization through mission, vision and values statements, a corporate logo and an employee newsletter. The Passport Office is also looking at ways to reach out to the Canadian public, through a strong corporate identity and public relations campaigns.

The Strategic Plan identified in the Business Plan was published during the year. It charts the course of the Passport Office until 1996-97. It has been widely disseminated, and all employees have been encouraged to read it and assimilate its goals.

Looking beyond the Business Plan, a Management Operations Review was initiated. It consists of two projects: Operations Review and Resource Allocation. Objectives are to develop and implement standardized processes for passport production, and to develop a new resource allocation model based on the new process. The goal of the Management Oper-

Opening of the Laval Office, April 1993. From left to right: Richard Goyer, Alderman (St-Martin); Jean-Louis Bédard, President, Société de développement économique de Laval; Monique Gauthier, Acting president, City of Laval; Guy Ricard, MP Laval-West; Vincent Della Noce, MP Laval-East; the Honorable Monique Landry, MP Blainville-Deux-Montagnes; Guy Dufort, Manager; Jacques Tétreault, MP, Laval-Centre; Robert J. MacPhee, CEO; Michel Leduc, Director, Eastern Operations.

L'ouverture du bureau de Laval en avril 1993. De gauche à droite : Richard Goyer, Conseiller municipal (St-Martin); Jean-Louis Bédard, Président, Société de développement économique de Laval; Monique Gauthier, Présidente intérimaire, Ville de Laval; Guy Ricard, Député, Laval-Ouest; Vincent Della Noce, Député, Laval-Est; l'Honorable Monique Landry, Députée, Blainville-Deux-Montagnes; Guy Dufort, Directeur de district; Jacques Tétreault, Député, Laval-Centre; Robert J. MacPhee, PDG; Michel Leduc, Directeur, Opérations de l'Est.

## CHAPITRE 2

# RÉALISATION DES OBJECTIFS



Dans le Plan d'entreprise du Bureau des passeports pour 1992-1993, les objectifs suivants étaient clairement énoncés :

- renforcer la sécurité entourant la délivrance des passeports;
- entreprendre la mise en œuvre du Plan de perfectionnement de la technologie;
- définir, élaborer et commencer à mettre en œuvre un Plan de gestion des ressources humaines;
- élaborer et mettre en œuvre un Plan de communication interne; et
- terminer l'élaboration d'un Plan stratégique.

Dans l'ensemble, le Bureau des passeports a atteint ses objectifs et dépassé les attentes.

La sécurité a été renforcée grâce au Plan d'amélioration de la sécurité. Un nombre plus grand de requérants viennent demander leur passeport en personne; les répondants sont soumis à une vérification d'identité plus poussée; on retient maintenant dans les dossiers les preuves de citoyenneté pendant que les passeports sont préparés. En outre, au cours d'une réorganisation importante, le Bureau des passeports a accordé encore plus d'importance à la sécurité en créant une nouvelle Direction de la sécurité et des opérations à l'étranger.

Dans le cadre du Plan de perfectionnement de la technologie, le principal pilier du Bureau des passeports de l'avenir, on cherche des moyens d'utiliser les techniques de pointe pour améliorer tous les aspects de la production, y compris l'analyse statistique et le contrôle de la

qualité. Ce plan a évolué depuis le Plan d'entreprise de 1992-1993, lequel faisait état d'une reconception graduelle et d'une mise en application échelonnée sur plusieurs années. Le Bureau est en train de traiter avec un concepteur / intégrateur du secteur privé pour passer aux étapes de l'analyse, de la conception et de l'élaboration.

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, on a élaboré un cadre dont l'élément central mettra en valeur les employés du Bureau. L'ébauche préliminaire du plan contient une description des ressources humaines du Bureau ainsi qu'un énoncé des objectifs stratégiques, des principes et des valeurs à respecter, dont la consultation avec les employés, la communication réciproque, et le traitement des employés avec dignité, respect, honnêteté et équité.

Dans le domaine des communications, le Bureau a élaboré non seulement le plan interne prévu dans le Plan d'entreprise de 1992-1993, mais il a également dressé un plan de communication externe. Des mesures importantes ont été prises pour créer une culture d'entreprise fondée sur la fierté. Ces mesures comprennent notamment des énoncés sur la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise, l'adoption d'un symbole visuel et la publication d'un bulletin pour les employés. Le Bureau examine également les moyens de mieux se faire connaître du public canadien en faisant mieux ressortir son identité et en lançant des campagnes de relations publiques.

Le Plan stratégique dont il était question dans le Plan d'entreprise a été publié pendant l'année. Il trace la voie que le Bureau des passeports suivra jusqu'en 1996-1997. Il a été largement diffusé et on a encouragé tous les employés à le lire pour se familiariser avec les objectifs qui y sont définis.

Au-delà des attentes exprimées dans le Plan d'entreprise, on a entrepris un examen qui se divise en deux volets : l'examen des opérations et l'affectation des ressources. Il s'agit d'élaborer et de mettre en œuvre un processus normalisé de production du passeport et de créer un nouveau modèle d'affectation des ressources fondé sur le nouveau processus. Le Bureau espère ainsi améliorer la délivrance des titres de voyage au public canadien et créer un milieu qui favorise une plus grande efficacité des employés. La normalisation est importante pour que tous les bureaux de passeports donnent un service efficace.

Mark Laviolette, service  
1-800 à Hull.

Mark Laviolette,  
1-800 Service, Hull.





ations Review is to improve the delivery of travel documents to the Canadian public and to create an environment conducive to enhanced efficiency. Standardization is important to ensure that all passport offices provide efficient service.

Quality of Service initiatives accomplished during the year include the introduction of a national customer toll-free telephone number, a customer traffic management system, surveys of clients' needs and expectations, and an independent review of the Examiner Training Program to see where it might be improved. An Audit Plan lets management carry out an independent assessment of the quality of the Passport Office's internal controls and business processes, as well as recommendations and suggestions for continued improvement.

Finally, through reorganization and the creation of an Executive Committee, important steps were taken toward empowerment, a Passport Office initiative to give managers and staff more authority.

The following reports will highlight these accomplishments and demonstrate the pride of achievement shared by the people of the Passport Office.

### Performance Indicators

#### Volume

The demand for passports traditionally reflects the trend in international travel, the strength of the economy and the volatility of the currency market. In making its predictions on the demand for travel documents in a given year, the Passport Office relies

on statistics from Transport Canada, the Conference Board of Canada and Statistics Canada. In 1992-93 the Conference Board anticipated a 3.2 percent growth in the Gross National Product. In fact, the GNP grew by only 1.4 percent. At the same time, Transport Canada had predicted an increase in international travel of over ten percent; the actual increase was only four percent. As a result, the Passport Office did not receive the 8.2 percent surge in demand for passports predicted in the 1992-93 Business Plan.

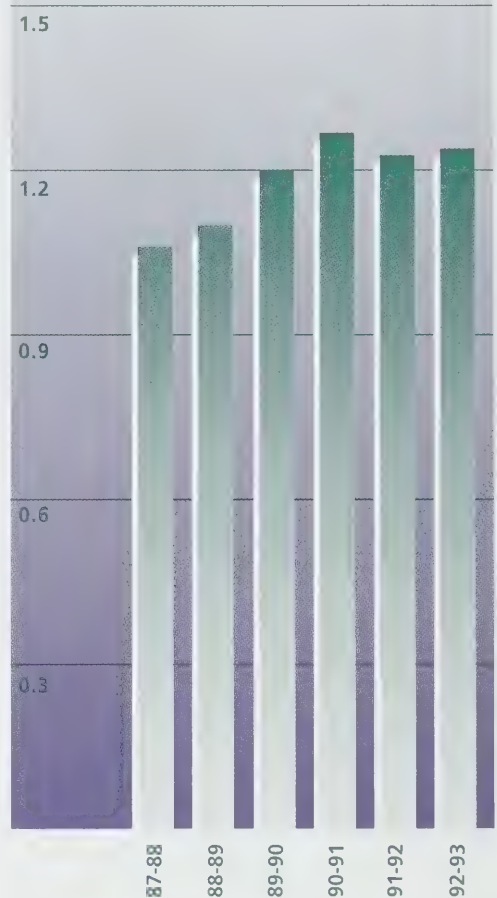
Nevertheless, during the 1992-93 fiscal year the Passport Office issued 1.1 percent more travel documents than in the previous year. Domestic operations delivered 1,163,741 passports (up 0.8 percent over last year) and foreign operations delivered 77,381 documents (up 4.7 percent).

#### Productivity

During fiscal year 1992-93, the Passport Office's overall productivity (calculated by dividing the total number of passports issued by the total number of person-years) was 2,480 passports per person-year. This figure is in line with the Business Plan target of 2,508. Productivity results are significantly lower than last year (by 10.4 percent in Canada and 10.1 percent globally), but this was forecasted in the Business Plan and is expected to be temporary. The introduction of the Security Enhancement Plan was costly in terms of human and materiel resources, and affected the productivity rate. Now that the Plan has been implemented and staff are familiar with it, productivity should stabilize.

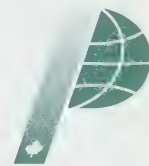
### Travel Documents Issued Titres de voyage délivrés

million / en million



Specifically, the Security Enhancement Plan required the hiring of extra personnel, the training of employees, the opening of new offices, and the renovation of existing offices to accommodate the increased number of in-person applicants and other features of the Plan. The Certificate of Identity Section and the Finance and Administration Directorate were provided with additional resources to compensate for their increased workload.





Sur le plan de la qualité du service, des initiatives ont été menées à bien au cours de l'exercice : l'installation d'un service téléphonique sans frais dans tout le pays à l'intention des requérants de passeport, la création d'un système de gestion des demandes présentées en personne, des enquêtes sur les besoins et les attentes des clients ainsi qu'un examen indépendant du programme de formation des examinateurs du Bureau des passeports afin de voir comment il pourrait être amélioré.

Par ailleurs, grâce à un plan de vérification, la direction compte obtenir une évaluation indépendante de la qualité des contrôles internes et des méthodes d'entreprise du Bureau des passeports ainsi que des recommandations et des suggestions pour l'amélioration continue de ces facteurs.

Enfin, au moyen d'une réorganisation et de la création d'un comité exécutif, des étapes importantes ont été franchies pour en arriver à une plus grande habilitation des employés, un projet du Bureau des passeports visant à donner aux gestionnaires et aux employés le pouvoir de prendre les décisions que comportent leurs responsabilités.

Les rapports suivants, plus spécifiques, souligneront ces réalisations et feront ressortir la fierté que ressent le personnel du Bureau des passeports à cet égard.

### Indicateurs de rendement

#### Volume

En règle générale, les tendances du marché des déplacements internationaux, la vigueur de l'économie et l'instabilité du marché des devises ont une incidence sur la demande de passeports. Lorsqu'il fait ses prévisions sur la demande de titres de voyage pour un exercice donné, le Bureau des passeports se fonde sur les statistiques de Transports Canada, du *Conference Board du Canada* et de Statistique Canada. En 1992-1993, le *Conference Board* avait prévu une croissance du produit national brut à 3,2 p.100. Toutefois, la croissance réelle n'a été que de 1,4 p.100 par rap-

port à l'année précédente. En outre, Transports Canada avait prédit une croissance des déplacements internationaux de plus de 10 p.100, mais la hausse réelle n'a été que de 4 p.100. Par conséquent, le gonflement de 8,2 p.100 de la demande de passeports qui avait été prévu dans le Plan d'entreprise de 1992-1993 n'a pas eu lieu.

Pendant l'exercice 1992-1993, le Bureau des passeports a néanmoins délivré plus de titres de voyage qu'au cours de l'exercice précédent (1,1 p.100). Les opérations intérieures ont assuré la délivrance de 1 163 741 passeports (soit une hausse de 0,8 p.100 par rapport à l'année précédente) et les opérations à l'étranger, 77 381 (une augmentation de 4,7 p.100).

#### Productivité

Au cours de l'exercice 1992-1993, le taux global de productivité du Bureau des passeports (calculé en divisant le nombre total de passeports délivrés par le nombre total d'années-personnes), a été de 2 480 passeports par année-personne. Ce taux est conforme à l'objectif de 2 508 passeports établi dans le Plan d'entreprise. Par contre, les résultats généraux de productivité sont bien inférieurs à ceux de l'année dernière (de 10,4 p.100 au Canada et de 10,1 p.100 pour l'ensemble des opérations), mais cette baisse était prévue dans le Plan d'entreprise et on s'attend à ce qu'elle soit temporaire. La mise en application du Plan d'amélioration de la sécurité a coûté cher en termes de ressources humaines et matérielles et a influé sur le taux de productivité. Maintenant que

*Au moyen d'une réorganisation et de la création d'un comité exécutif, des étapes importantes ont été franchies pour en arriver à une plus grande habilitation des employés, un projet du Bureau des passeports visant à donner aux gestionnaires et aux employés le pouvoir de prendre les décisions que comportent leurs responsabilités.*

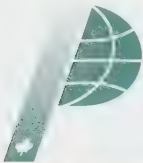
*Through reorganization and the creation of an Executive Committee, important steps were taken toward empowerment, a Passport Office initiative to give managers and staff more authority.*

### Prévisions de l'aviation Aviation Forecasts

en millions de passagers  
millions of passengers







Mary Aucoin, Examiner,  
Windsor Office.

Mary Aucoin, Examinatrice,  
Bureau de Windsor.

### Revenue

In 1992-93, revenue reached \$44.1 million, an increase of \$9.6 million over the previous year. This increase was due in part to a higher volume of passports issued, but primarily to the January 1992 increase in the passport fee.

### Expenditures

Total expenditures for the fiscal year were \$38 million – \$4.9 million over the 1991-92 figure. Approximately 54 percent of the 1992-93 expenditures were for salaries and employee benefits, while 44 percent represented

operations and maintenance. Two percent represented capital expenditures.

### Strategic Planning

An important function of Strategic Planning is the development of the long-term strategies and business objectives of the Passport Office. The Strategic Planner also co-ordinates the development of the organization's overall corporate policy.

The year 1992-93 saw the articulation and dissemination of the corporate statements, the production of the long-term Strategic Plan, and the development of a fully articulated Business Plan. An employee newsletter, called *Passages*, was also introduced to improve internal communications.

All of these documents contribute significantly to the reinforcement of the corporate image, giving employees a sense of direction, belonging and commitment.

Strategic Planning also serves as the corporate secretariat for the Advisory Board of the Passport Office.

### Management Services

Management Services underwent a major reorganization this year. It is now made up of five sections:

- Organization and Methods (productivity measurement, demand forecasting, statistical analysis, work studies and production re-engineering);
- Communications Services (document production, corporate correspondence, telephone information services and public affairs);
- Passport Policy;
- Information Systems (design and maintenance of corporate computer systems software); and
- Computer Services (operation, maintenance, installation and a user helpline).

Management Services was also responsible for the development and implementation of the Technology Enhancement Plan.

The Directorate undertook the Operational Review Project, the first step in the Management Operations Review. In a team effort, managers from the three regions and Central Operations documented the "in person" application process and recommended to the Executive Committee a standardized production process. The team proposed re-engineering simplified and improved processes and a practical implementation strategy. This work is essential to other corporate initiatives such as the Technology Enhancement Plan, examiner training and empowerment.

### Passport Fees \*

24-page passport or equivalent

| Country        | Years valid | Fee (\$ CAN) |
|----------------|-------------|--------------|
| Canada         | 5           | 35.00        |
| United States  | 10          | 84.50        |
| France         | 5           | 77.00        |
| United Kingdom | 10          | 38.00        |
| Australia      | 10          | 90.00        |
| Japan          | 5           | 88.00        |
| Sweden         | 10          | 54.00        |
| Mexico         | 5           | 85.43        |
| New Zealand    | 10          | 90.00        |

\* as of July 19, 1993



elly Binder, Planification  
stratégique.

elly Binder, Strategic  
Planning.

le plan a été mis en œuvre et que le personnel le connaît bien, la productivité devrait être plus prévisible.

Plus précisément, le Plan d'amélioration de la sécurité a exigé l'embauche de personnel supplémentaire, la formation des employés, l'ouverture de nouveaux bureaux et la rénovation de bureaux existants pour l'accueil du nombre accru de requérants se présentant en personne, et l'exécution des

autres caractéristiques du plan. La Section des certificats d'identité et la Direction des finances et de l'administration ont été dotées de ressources supplémentaires pour compenser la hausse de la charge de travail.

### Recettes

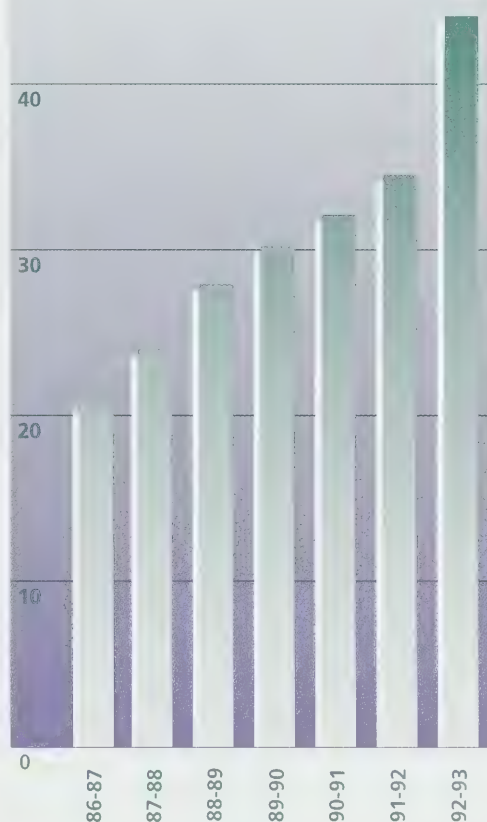
En 1992-1993, les recettes ont atteint 44,1 millions de dollars, soit une hausse de 9,6 millions par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse était attribuable en partie au volume plus élevé des ventes de passeports, mais surtout à l'augmentation des droits applicables aux passeports, qui est entrée en vigueur en janvier 1992.

### Dépenses

Le montant total des dépenses pour l'exercice a été de 38 millions de dollars, soit 4,9 millions de plus qu'en 1991-1992. Environ 54 p.100 des dépenses de 1992-1993 s'inscrivaient au titre des salaires et des avantages sociaux pour les employés tandis que 44 p.100 représentaient le fonctionnement et l'entretien. Les dépenses d'immobilisation correspondaient à 2 p.100 des dépenses totales.

stratégique à long terme ainsi qu'un Plan d'entreprise détaillé. Par ailleurs, elle a lancé un bulletin pour les employés (*Pas-sages*) afin d'améliorer les communications internes. Tous ces documents contribuent d'une façon

### Recettes / Revenue en millions \$ / \$ million



### Droits exigibles \*

pour les passeports de 24 pages ou l'équivalent

| Pays             | Années de validité | Droits (\$ CAN) |
|------------------|--------------------|-----------------|
| Canada           | 5                  | 35,00           |
| États-Unis       | 10                 | 84,50           |
| France           | 5                  | 77,00           |
| Royaume-Uni      | 10                 | 38,00           |
| Australie        | 10                 | 90,00           |
| Japon            | 5                  | 88,00           |
| Suède            | 10                 | 54,00           |
| Mexique          | 5                  | 85,43           |
| Nouvelle-Zélande | 10                 | 90,00           |

\* Au 19 juillet 1993

### Planification stratégique

L'une des fonctions importantes de la Planification stratégique est d'élaborer des stratégies à long terme et des objectifs d'entreprise pour le Bureau des passeports et de coordonner l'élaboration de la politique générale de l'organisation.

Pendant l'exercice 1992-1993, la section a mis au point et diffusé les énoncés généraux de l'organisation et terminé le Plan

importante à renforcer l'image de marque du Bureau et donnent aux employés un sentiment d'orientation, d'appartenance et d'engagement.

La Section de la planification stratégique remplit également les fonctions de secrétariat pour le Conseil consultatif du Bureau des passeports.



The Technology Enhancement Plan will revamp all passport production policies and profoundly change the way the Passport Office does business. It will replace an aging production system and support expected new business opportunities

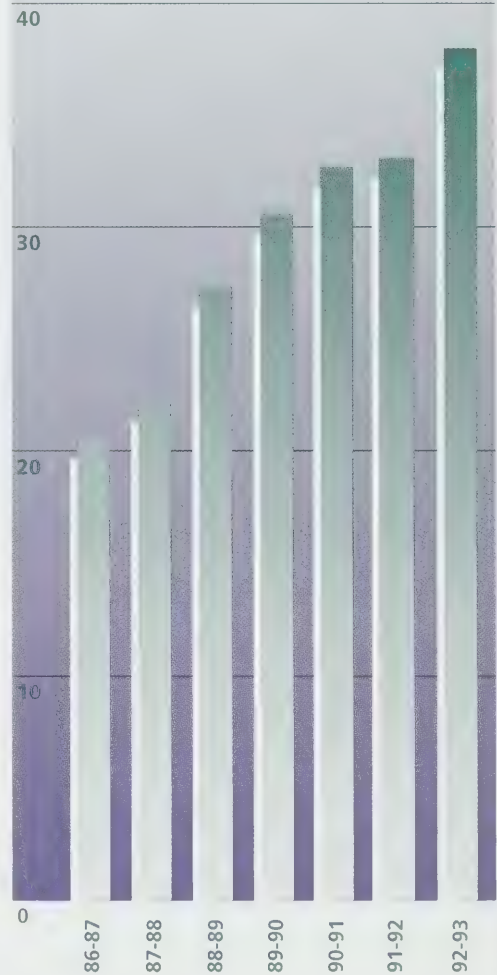
(e-mail) which has greatly enhanced corporate communications. Staff training accompanied the hardware installation.

A new mainframe computer was purchased and installed, improving communication links throughout headquarters. Better, faster service resulted. A new computer room and lab were built for the equipment.

A toll-free 1-800 telephone service was introduced in March 1993. The objective was to improve service and standardize information provided to the public on Canadian travel documents. It also removes the phone burden from regional offices. Electronic answering equipment has reduced the need for telephone operators.

A separate corporate correspondence function has been set up within the Communications Services section and revised procedures are in place. The new unit will eventually provide the Passport Office with a broad range of communications writing services.

### Expenditures / Dépenses \$ million / en millions \$



Pamela Lana-Sarrate,  
Management Services.

Pamela Lana-Sarrate,  
Services de gestion.

and initiatives. Although it will use new technologies such as imaging and electronic document management, it is not a technology-driven project. Instead, it is a response to new needs in security and service efficiency.

The Request for Proposal using the new Supply and Services Canada Common Purpose Procurement approach was drafted and approved. Implementation started in the fall of 1993.

During the fiscal year, all offices across Canada were linked by a dial-up electronic mail system



Gilbert Maurice, Computer  
Services, Management  
Services.

Gilbert Maurice, Services  
automatisés, Services de  
gestion.





Étudiants stagiaires et d'été, Services automatisés, Services de gestion. De gauche à droite : Jeremy Russel, Eric Arvisais, Vinh Hiep et Stéphane Crête.

Summer and co-op students, Computer Services, Management Services. Left to right: Jeremy Russel, Eric Arvisais, Vinh Hiep and Stéphane Crête.

### Services de gestion

La Direction des services de gestion a été complètement réorganisée cette année. Elle comprend maintenant cinq sections :

- Organisation et méthodes (mesure de la productivité, prévision de la demande, analyse statistique, études de travail et restructuration de la production);
- Services des communications (production de documents, correspondance générale, services d'information téléphonique, relations publiques);
- Politique relative aux passeports;
- Systèmes d'information (conception et entretien des logiciels de l'organisation);
- Services informatiques (exploitation, entretien, installation et services d'aide aux usagers).

La Direction des services de gestion a aussi été chargée de l'élaboration et

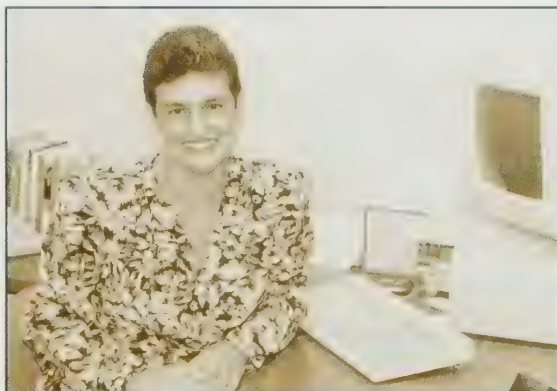
de la mise en œuvre du Plan de perfectionnement de la technologie.

Par ailleurs, la Direction a entrepris le projet d'examen des opérations, la première étape de l'Examen des opérations par la gestion. Travaillant en équipe, les gestionnaires des trois régions et des opérations centrales ont recueilli des données sur la présentation « en personne » des demandes et ont recommandé au comité exécutif d'adopter un processus de production normalisé. Le processus a donc été restructuré, simplifié et amélioré et une stratégie pratique de mise en œuvre

a été proposée. Ce travail est essentiel à la réalisation d'autres initiatives telles que le Plan de perfectionnement de la technologie, la formation des examinateurs et l'habilitation des employés.

Le Plan de perfectionnement de la technologie entraînera une révision en profondeur de la politique de production des passeports et modifiera profondément l'activité du Bureau. Il permettra de remplacer un système de production en voie d'être périmé et d'appuyer les nouvelles possibilités et initiatives commerciales prévues. Bien que ce projet introduise l'usage de nouvelles technologies telles que la saisie d'image et la gestion électronique des documents, il n'est pas entrepris pour des raisons technologiques, mais plutôt pour répondre à de nouveaux besoins dans les domaines de la sécurité et de l'efficacité du service.

La demande de proposition effectuée au moyen du nouveau processus d'acquisition commun d'Approvisionnements et Services Canada a été préparée et approuvée. La mise en œuvre a commencé à l'automne de 1993.



Jocelyne Villeneuve, Services des communications, Services de gestion.

Jocelyne Villeneuve, Communications Services, Management Services.





## Personnel Administration

The Personnel Administration Directorate offers advice and support to management and staff in the areas of: classification, staffing, staff relations, official languages, personnel security, conflict of interest, human resources planning, training, health and safety, performance evaluation and recognition, employment equity, and compensation services. A key concept, as outlined in the Passport Office's Statement of Values, is the commitment to provide the Canadian public with a quality of service which exceeds expectations. To provide this level of service, the Passport Office depends on its employees. Accordingly, the Office continues to emphasize employee training and development, not only to ensure their commitment but to improve the quality of their working life.

During the year, the Passport Office met several strategic objectives related to improved service delivery through training and development. A training module was prepared,

accompanied by an innovative video on dealing effectively with the public using quality-of-service principles. The video was shown across Canada during the introductory annual Examiner Training Course and at refresher courses. The importance placed on training is illustrated by the fact that the 1992-93 training budget exceeded the previous year's by five percent.

Personnel Administration obtained the assistance of Training and Development Canada to conduct a quality review and operational assessment of the Examiner Training Course and to propose recommendations for future improvements in the content, organization, structure and training methods of the program. The Executive Committee adopted Training and Development Canada's recommendations.

Personnel Administration's creation of a data base tracking each employee's training has allowed management to review training decisions on a regular basis, and to ensure that all employees receive adequate and appropriate instruction.

The Passport Office upholds, as one of its values, the encouragement and recognition of high standards of achievement. This year an Incentive Awards Program was introduced. It encompasses the Merit, Long Service, Suggestion, Division, Friendship and Service to the Public awards.

The decentralization of authority to the regional directorates represented one of Personnel Administration's major accom-

plishments during the year, and also marked the achievement of a significant corporate objective. The Regional Personnel



Advisor positions were classified and all three were staffed by March 1993. Decentralization of all staffing activity was targeted and has been completed. Other activities such as training, staff relations and classification functions are being decentralized gradually.

Personnel Administration has been challenged this year by the passing of the *Public Service Reform Act* which came into force on April 1, 1993. This is the first time in over 25 years that significant changes have been made to legislation governing staffing and collective bargaining in the Public Service. Many parts of the current legislation have not changed. Merit continues to be the basis for recruitment, promotion and other appointment activities

Michel Larivière, Financial Operations, Finance and Administration.

Michel Larivière, Services financiers, Finances et administration.



Line Daigle, Financial Operations, Finance and Administration.

Line Daigle, Services financiers, Finances et administration.



Beverly Binette, Services à l'emploi, Administration du personnel.

Beverly Binette, Employment Services, Personnel Administration.

Au cours de l'exercice, tous les bureaux se trouvant au Canada ont été reliés au moyen d'un système de courrier électronique, ce qui a grandement amélioré les communications internes. L'installation du matériel a été accompagnée de cours de formation pour les employés.

On a acheté et installé un nouvel ordinateur central, ce qui a amélioré les réseaux de communication ainsi que le service à la clientèle. De nouvelles installations ont été préparées pour recevoir le matériel.

Pendant le mois de mars 1993, un nouveau système d'information téléphonique sans frais (1-800) a été installé. Cette mesure visait à améliorer le service et à fournir des renseignements normalisés au public au sujet des titres de voyage canadiens. En outre, le système dégage les bureaux régionaux des tâches du service téléphonique. Le matériel de réponse électronique a réduit le nombre de téléphonistes requis.

Une fonction distincte de correspondance a été établie au sein de la section des Services des communications et les méthodes ont été révisées. La nouvelle unité offrira au Bureau des passeports une large gamme de services de rédaction des communications.

### Administration du personnel

La Direction de l'administration du personnel offre aux employés et à la direction du Bureau des conseils et des services de soutien dans les domaines suivants : classification, dotation en personnel, relations de travail, langues officielles, sécurité du personnel, conflits d'intérêts, planification des ressources humaines, formation, santé et sécurité, évaluation et reconnaissance du rendement, équité d'emploi et services de rémunération.

Comme il l'a précisé dans son énoncé des valeurs, le Bureau des passeports s'engage à offrir un service de qualité qui dépasse les attentes du public cana-

dien. Pour offrir un tel niveau de service, le Bureau dépend d'un élément de grande valeur : ses employés. Par conséquent, il continue d'accorder une importance particulière à la formation et au perfectionnement de tous ses employés, non seulement pour qu'ils demeurent motivés, mais aussi pour améliorer la qualité de leur milieu de travail.

Au cours de l'année, le Bureau des passeports a réalisé plusieurs objectifs stratégiques ayant trait à l'amélioration du service et ce, au moyen de la formation et du perfectionnement. On a préparé un module de formation accompagné d'un vidéo original sur la manière d'être efficace dans ses rapports avec le public sui-



vant les principes de la qualité du service. Le vidéo a été utilisé dans toutes les régions du Canada pendant le cours annuel d'introduction à l'intention des examinateurs et pour les cours d'appoint. Le budget de formation de 1992-1993 a dépassé celui

Diane Larocque, Services financiers, Finances et administration.

Diane Larocque, Financial Services, Finance and Administration.





in the federal Public Service. The passing of the *Reform Act* had a major impact on the staffing and classification functions, and has necessitated significant staff training and ongoing discussions with central agencies.

The implementation of the general administration (GE) conversion has great-

an employee's remuneration and therefore important to employees and dependents. This exercise will be repeated annually.

The year was a challenging one for Personnel Administration: decentralization of authority to regions, significant reorganizations, the implementation of regulations asso-

## Finance and Administration

File Storage and Microfilm, formerly part of Central Operations, are now part of the Finance and Administration Directorate. Added to this new service is a central register of all corporate files.

Over several months, the Directorate researched an automated file classification system. The new system will save time and space, and facilitate research. Installation will be completed during fiscal year 1993-94. The financial coding structure for 1993-94 was modified to better reflect the organization of the Passport Office. This change was necessary to facilitate the management of financial resources. The delegation of financial authorities has also been revised to give more latitude to Passport Office managers. Signing authorities were adjusted to provide increased flexibility to the appropriate decision-makers.

In order to improve service to the regions, Finance and Administration has implemented a new system to manage postal metres. This system is more efficient because trips to post offices are no longer required. A manager in the Western Region suggested this, and a pilot project was tested in the eight western offices. As a result, the decision was made to extend the system to the other regions.

In the course of the year, Finance and Administration proceeded with

*This is the first time in over 25 years that significant changes have been made to legislation governing staffing and collective bargaining in the Public Service.*

*C'est la première fois depuis plus de 25 ans que des changements importants sont apportés à la législation régissant la dotation en personnel et les négociations collectives dans la Fonction publique.*



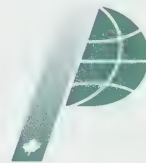
Cindy Plua, Examiner, Toronto Office.

Cindy Plua, Examinatrice, Bureau de Toronto.

ly affected the classification section. During the year, Passport Office classification specialists have undergone extensive training themselves and have also trained all directors and managers to write work descriptions. Most directors and managers have also been shown how to classify positions.

Compensation Services has provided employees with a comprehensive statement of personal benefits – an essential part of

ciated with legislative reform in the additional areas of Official Languages and Compensation Services, and increased workload due to new authorities and internal restructuring. Operational staffing continued to rise, to a total of 646 people; this represents a 20 percent increase over the previous year. Challenges were met and corporate objectives achieved without any increase in human resources within the Directorate itself.



de l'année précédente par une marge de 5 p.100, ce qui fait ressortir l'importance accordée à la formation.

La Direction de l'administration du personnel a obtenu l'aide de Formation et Perfectionnement Canada afin d'effectuer un examen de la qualité du programme de formation des examinateurs et de la manière dont il est dispensé, et aussi de proposer des recommandations visant à en améliorer le contenu, l'organisation, la structure et les méthodes de formation. Formation et Perfectionnement Canada a fait plusieurs recommandations, qui ont été adoptées par le comité exécutif.

La Direction de l'administration du personnel a créé une base de données sur la formation accordée à chaque employé, ce qui lui a permis de revoir régulièrement les décisions en matière de formation et de veiller à ce que tous les employés suivent des cours adéquats et appropriés.

Le Bureau des passeports se fait un devoir d'encourager ses employés à atteindre un rendement aussi élevé que possible et de reconnaître les employés qui se distinguent. Cette année, on a adopté une politique de primes d'encouragement. On a donc accordé la Prime au mérite, la Prime pour long service, la Prime à l'initiative, la Prime de direction, le Prix de camaraderie et la Prime de service au public.

La décentralisation des pouvoirs au profit des directions régionales a représenté l'une des principales réalisations de la Direction de l'administration du personnel au cours de l'année et, de ce fait, le Bureau a également atteint l'un de ses princi-

paux objectifs. Les postes de conseiller régional en personnel ont été classifiés et, en mars 1993, les trois avaient été dotés. La décentralisation prévue de toutes les activités de dotation en personnel a été accomplie. Les autres activités telles que la formation, les relations de travail et les fonctions de classification seront graduellement décentralisées.

L'adoption de la *Loi sur la réforme de la fonction publique*, qui est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 1993, a constitué un défi pour la Direction de l'administration du personnel. C'est la première fois depuis plus de 25 ans que des changements importants sont apportés à la législation régissant la dotation en personnel et les négociations collectives dans la Fonction publique. Toutefois, de nombreuses parties de la loi actuelle n'ont pas changé. Le mérite continue d'être le principe fondamental du recrutement, de la promotion et d'autres activités de nomination au sein de la Fonction publique fédérale. L'adoption de la *Loi sur la réforme de la fonction publique* a néanmoins eu

des répercussions importantes sur les fonctions de dotation et de classification et a entraîné la nécessité de consacrer beaucoup de temps à la formation du personnel ainsi qu'à la consultation des organismes centraux.

La transposition à la catégorie d'administration générale (GE) a influé considérablement sur le travail de la section de classification. Pendant l'année, les spécialistes de la classification du Bureau des passeports ont suivi eux-mêmes des cours intensifs de formation et ont également préparé tous les directeurs et les gestionnaires à rédiger les descriptions de tâches. La plupart des directeurs et des gestionnaires ont aussi reçu une formation sur la façon de coter les postes.

La Section des services de rémunération a remis aux employés un relevé complet des avantages sociaux personnels qui forment une partie essentielle de la rémunération de chacun et qui sont par conséquent importants pour les employés et les personnes à leur charge. On prévoit qu'un tel relevé sera préparé chaque année.

Gaétan D'Aoust,  
Classification et relations  
de travail, Administration du  
personnel.

Gaétan D'Aoust, Classification  
and Staff Relations, Personnel  
Administration.







several relocations, expansions and openings of passport offices. The St. John's, North York, Toronto and Calgary offices were moved; and Saskatoon, Vancouver and the Western Directorate offices were expanded. New issuing offices opened in Laval and Surrey.

New accommodation standards were required, so the Directorate reviewed and modified its standards based on the recommendations of Public Works Canada to make facilities more consistent with actual space requirements. The accommodation standards identify the needs and particular services Public Works Canada offers to the Passport Office, specifically in areas of leasehold improvements and tenant services.

To identify all stages in accommodation projects, an accommodation process was developed. Also, to facilitate the work of the managers and accommodation offices, a plan specifying the responsibilities and tasks for each project was implemented. This plan will be incorporated into the Passport Office accommodation standards.

To improve use of office space at headquarters, the Passport Office has acquired additional space at the commercial (mall) level of Place du Centre in Hull; as a result, File Storage and Microfilm, and the Personnel Administration Directorate were relocated. Directorates remaining on the sixth floor will be rearranged to provide better working conditions for employees.



### Security and Foreign Operations

A new directorate created in 1992, Security and Foreign Operations, exemplifies the Passport Office's emphasis on security and quality control. Because of the security threat posed by professionally forged, stolen or illegally obtained support documents, the Directorate has played an active role in the Interdepartmental Committee on the Security of Canadian Documents.

The creation and evolution of the new Directorate will mean ongoing activity in the area of passport crime prevention. The most tangible result has been an increased emphasis on a new, more technically unimpeachable passport booklet.

The new booklet, introduced in the fall of 1993, contains new security features to prevent tampering, and makes counterfeit or altered documents more apparent to point-of-entry personnel. It will

place serious and long-term obstacles in the path of those who would attempt to tamper with the document.

The Security Enhancement Plan, initiated in 1991, called for a number of measures to enhance the security of the Canadian passport and the manner in which it is issued. One of the fundamental changes was to encourage applicants to apply for their passports in person wherever possible. This approach highlighted a need for additional issuing offices. Although there have been delays in opening some of the proposed offices, the success of Surrey and Laval seem to support the Agency's belief that improving service by adding regional offices where economically viable encourages clients to apply in person.

Passport Office awards.

Primes du Bureau des passeports.



La Direction de l'administration du personnel a connu une année extrêmement difficile en raison de la délégation des pouvoirs aux régions, des réorganisations importantes qui ont eu lieu, de la mise en œuvre de règlements découlant de la réforme législative dans d'autres domaines tels que les langues officielles et les services de rémunération, et enfin de l'augmentation de la charge de travail causée par de nouvelles sources d'autorisation et par la restructuration interne.

Dans le domaine des opérations, la dotation en personnel a continué à augmenter et a visé un total de 646 personnes, soit une augmentation de 20 p. 100 par rapport à l'année précédente. On a relevé les défis et atteint les objectifs globaux sans aucune augmentation des ressources humaines à l'intérieur de la Direction elle-même.

e Bens, Registre central,  
finances et administration.

e Bens, Central Registry,  
Finance and Administration.

### Finances et administration

La Section de l'entreposage des dossiers et des microfilms, qui relevait auparavant des Opérations centrales, est maintenant rattachée à la Direction des finances et de l'administration. Ce nouveau service comporte maintenant un registre central où sont classés tous les dossiers du Bureau. La Direction a effectué des recherches pendant plusieurs mois afin de choisir un système automatisé de classification des dossiers. Ce nouveau système économisera temps et espace et facilitera la recherche des documents. Pendant l'exercice financier 1993-1994, on terminera l'installation du système.

La structure de codage financier pour 1993-1994 a été modifiée afin de mieux refléter l'organisation du Bureau. Ce changement était nécessaire pour faciliter la gestion des ressources financières.

La délégation des pouvoirs financiers a aussi été modifiée afin de donner plus de latitude aux gestionnaires du Bureau. Les pouvoirs de signature ainsi ajustés donnent plus de souplesse aux décideurs concernés.

Afin d'améliorer le service offert aux régions, la Direction des finances et de l'administration a mis en œuvre un nouveau système de gestion des machines à affranchir. Ce système est plus efficace parce qu'il n'est plus nécessaire de se rendre au bureau de poste. Ce projet avait été suggéré par un gestionnaire de la région de l'Ouest et un projet pilote avait été lancé dans huit bureaux de l'Ouest. On a décidé ensuite d'offrir ce système aux autres régions.

Au cours de l'année, la Direction des finances et de l'administration a procédé à plusieurs réinstallations, expansions et ouvertures de bureaux de passeports. Les bureaux de St. John's, de North York, de Toronto et de Calgary ont déménagé; ceux de Saskatoon, de Vancouver et des Opérations de l'Ouest ont été agrandis. De nouveaux bureaux de délivrance ont été ouverts à Laval et à Surrey.

Pour répondre à ses nouveaux besoins d'installations, la Direction a examiné et modifié ses normes d'après les recommandations de Travaux publics Canada afin de rendre ses installations plus conformes aux besoins réels en matière d'espace. Les normes relatives aux installations précisent les besoins des bureaux de passeports ainsi que les services particuliers que lui offre Travaux publics Canada, surtout dans les domaines des améliorations locatives et des services aux locataires.

Afin de pouvoir définir toutes les étapes des projets d'installation, on a élaboré une méthode. En outre, pour faciliter le travail des gestionnaires et des bureaux chargés des installations, on a dressé un plan dans lequel sont précisées les responsabilités et les tâches relatives à chaque projet. Ce plan sera intégré aux normes du Bureau relatives aux installations.

À l'administration centrale, le Bureau a acquis des locaux additionnels au niveau commercial (mail) de la Place du Centre à Hull, afin d'y installer ses services de l'entreposage des dossiers et des microfilms, ainsi que la Direction de l'administration du personnel. On compte

*La création, en 1992, de Sécurité et opérations à l'étranger illustre clairement l'importance que le Bureau des passeports accorde à la sécurité et au contrôle.*

*A new directorate created in 1992, Security and Foreign Operations, exemplifies the Passport Office's emphasis on security and quality control.*





*The new Surrey Office opened on April 1. With both the Vancouver and Surrey offices now providing counter service, the growing demand on B.C.'s Lower Mainland will be better met.*

*L'exercice a été inauguré avec l'ouverture du bureau de Surrey le 1<sup>er</sup> avril. Maintenant que les demandes peuvent être présentées en personne dans les bureaux de Vancouver et de Surrey, le Bureau des passeports peut répondre plus facilement à la demande croissante de la région des basses terres du Fraser.*

While the extent of abuse is hard to pinpoint, experience confirms that few abuse the Canadian passport.

At the same time it encourages Canadians to apply for their travel documents in person, the Passport Office will no longer accept bulk applications from travel agents.

Other thrusts of the SEP currently being implemented are:

- redirecting guarantor checks;
- tightening documentation checks and retaining support documents until the passport is issued; and
- verifying vital statistics.

Foreign Operations consists of Quality Audit and Data Analysis, and Liaison. The office provides:

- security and awareness information and training for all employees;
- feedback through audit to influence future training programs;
- better training for colleagues at missions around the world charged with issuing passports;
- continued research to improve the security of the passport; and
- a sounding board and source of assistance in special situations that require a corporate perspective.

A multi-year audit plan is currently being carried out; it will provide management with an independent assessment of the quality of the Passport Office's internal controls and business processes, and make recommendations and suggestions for ongoing improvement.

## Western Operations

Eight offices in the four Western provinces feature public counters where Canadians can request travel documents in person. In 1992-93, Western Operations produced 252,011 passports, 21.66 percent of the national total. Staff handle an average of 1,069 application requests a day.

The new Surrey Office opened on April 1. With both the Vancouver and Surrey offices now providing counter service, the growing demand on B.C.'s Lower Mainland will be better met.

As part of its expansion, the Vancouver office introduced a timed ticket system which tells clients how long they will have to wait for service. This customer traffic system also

provides information on the number and types of applications, processing times and other useful data. In August, the Calgary office relocated to a more suitable site, renovated its facilities and introduced Quality of Service support for processing applications. In February, the Saskatoon office also celebrated the opening of a renovated and expanded facility.

Both a Communications Plan and a Quality of Service Plan have been developed to provide a framework for the Western Region initiatives.

As part of the communications strategy, regional offices participated in travel shows and provided information sessions for staff of Members of Parliament and the legislative assembly.



Brian Loeppky, Manager, Calgary Office.

Brian Loeppky, Directeur de district, Bureau de Calgary.





ren Winkler, Bureau de  
l'Alberta.

ren Winkler, Calgary Office.

réorganiser les locaux qu'occupent les autres directions au sixième étage afin d'améliorer les conditions de travail des employés.

### Sécurité et opérations à l'étranger

La création, en 1992, de cette nouvelle direction illustre clairement l'importance que le Bureau des passeports accorde à la sécurité et au contrôle. En raison des menaces à la sécurité que posent les documents justificatifs contrefaits professionnellement, volés ou obtenus illégalement, la Direction a participé activement aux travaux du Comité interministériel de la sécurité des documents canadiens. La création et l'évolution de la nouvelle Direction permettront d'apporter une attention constante au domaine de la prévention des crimes au niveau des

passeports. Le résultat le plus tangible obtenu jusqu'à présent est un nouveau livret de passeport techniquement plus difficile à contrefaire.

Le nouveau livret, lancé à l'automne 1993, comporte de nouvelles caractéristiques de sécurité visant à empêcher la falsification et aussi à rendre les documents contrefaits ou altérés plus faciles à reconnaître pour le personnel des points d'entrée. Ces caractéristiques constitueront des obstacles sérieux et durables pour ceux qui seraient tentés de falsifier le document.

Dans le Plan d'amélioration de la sécurité établi en 1991, on recommandait l'adoption de certaines mesures pour améliorer la sécurité du passeport canadien et la manière dont il est délivré. L'un des changements fondamentaux a été d'encourager les requérants à présenter leur demande en personne. À cette fin, de nouveaux bureaux ont été ouverts à Surrey (Colombie-Britannique) et à Laval (Québec). Bien que, par le passé, l'ouverture de certains bureaux ait été retardée, le succès obtenu à Surrey et à Laval semble corroborer la conviction du Bureau selon laquelle, en améliorant le service par l'ajout de bureaux régionaux là où c'est économiquement possible, on encourage les clients à présenter leurs demandes en personne.

Il est difficile de déterminer avec précision le nombre des substitutions de personnes. L'expérience confirme cependant que le nombre de ceux qui abusent du passeport canadien est très limité.

En plus de demander aux requérants de se présenter en personne, le Bureau a décidé de ne plus accepter les demandes multiples envoyées par des agents de voyage.

Les autres éléments du Plan d'amélioration de la sécurité en voie d'être mis en œuvre portent notamment sur les points suivants :

- réorienter les vérifications des répondants;
- vérifier les documents plus rigoureusement et conserver les documents justificatifs jusqu'à la délivrance du passeport; et
- vérifier l'information sur l'état civil.

Les Opérations à l'étranger comprennent une section de Vérification de la qualité et d'analyse des données ainsi qu'un service de liaison. Les services offerts sont les suivants :

- des renseignements et des cours de formation sur la sécurité et la vigilance;
- au moyen de vérifications, l'extraction de données qui influenceront sur les programmes futurs de formation;
- des cours améliorés de formation pour les collègues des missions à l'étranger chargés de la délivrance de passeports;
- des activités de recherche soutenues visant à améliorer la sécurité du passeport; et
- des services de consultation et d'aide pour les situations spéciales qui nécessitent une vision globale du bureau.





Art Heffel, Approval,  
Central Operations

Art Heffel, Approbation,  
Opérations centrales



The Quality of Service Plan is based on input from all Western Region employees who participated with the regional directorate in quality focus groups. Each office nominated a representative or group who provided suggestions for more efficient delivery of passport services. Suggestions were made for both sides of the counter—applicant and employee. A list of these suggestions was circulated for consideration throughout the region in December 1992.

A one-day quality of service course was developed for the Western Region by SuperHost B.C., a program initially introduced during EXPO 86. The course was delivered on weekends. A first-ever client survey was conducted in Western Operations during 1992-93. The response was very positive and managers are continuing efforts to improve service. Quality of service initiatives include: quick service access for second visits; quality corners with travel advisory information; access to public or courtesy tele-

phones; increased assistance for elderly applicants; sharing of streamlining ideas based on ongoing procedures evaluation in all offices; and inter-office sharing of commendations received throughout the region.

The client survey will continue through 1993-94, with postcard questionnaires mailed to an independent party for analysis.

As part of the region's human resources planning, a group of flexible, highly-trained replacement staff has been formed. It is called the "flying squad," and team members fill in during extended leave periods, especially in smaller offices. This provides them with experience and opportunities for promotion, and ensures that offices are always well staffed by trained people.

On a technical level, all offices now have VCRs for use with training videos; the electronic mail (e-mail) system is operating; and computer training is continuing in all offices. At the suggestion of the Calgary and Surrey offices, automatic billing for postage meters has been introduced in passport offices across the country.

The Western Region contributes to the Passport Office's goals and objectives by participating in national committees and

John Creary, Manager, Brampton Office.

John Creary, Directeur de district, Bureau de Brampton.





On est en voie de mettre au point un plan de vérification pluriannuel afin de fournir à la direction une évaluation indépendante de la qualité des contrôles internes et des procédés administratifs du Bureau des passeports et aussi de faire des recommandations et des suggestions en vue d'une amélioration continue.

### Opérations de l'Ouest

Dans les provinces de l'Ouest, le Bureau des passeports compte huit bureaux où l'on peut se présenter en personne. En 1992-1993, les Opérations de l'Ouest ont délivré 252 011 passeports, soit 21,66 p.100 du total national. Le rythme de travail est d'environ 1 069 demandes de passeports par jour.

L'exercice a été inauguré avec l'ouverture du bureau de Surrey le 1<sup>er</sup> avril. Maintenant que les demandes peuvent être présentées en personne dans les bureaux de Vancouver et de Surrey, le Bureau des passeports peut répondre plus facilement à la demande croissante de la région des basses terres du Fraser.

Dans le cadre de son expansion, le bureau de Vancouver a lancé un système permettant d'indiquer aux clients la durée de leur période d'attente probable. Ce système de gestion de la demande produit aussi des informations sur le nombre et le type des demandes, le temps de préparation et d'autres données utiles.

En août, le bureau de Calgary a emménagé dans un local plus approprié, ce qui a permis de moderniser le bureau et de rehausser la qualité du service en matière de traitement des demandes. En février, le bureau de Saskatoon célébrait aussi la rénovation et l'expansion de ses installations.

Afin de définir un cadre pour les initiatives de la région de l'Ouest, on a élaboré à la fois un plan de communication et un plan de qualité du service. Comme le prévoyait la stratégie de communication, les bureaux régionaux ont participé à des expositions touristiques et dirigé des séances d'information à l'intention du personnel des députés fédéraux et provinciaux.

Le plan de qualité du service de la région de l'Ouest est fondé sur les avis donnés par tous les employés de la région qui ont participé, avec la Direction régionale, aux travaux des groupes de discussion. Chaque bureau a nommé un représentant ou un groupe de représentants pour présenter ses suggestions sur la manière d'améliorer les services de délivrance des passeports – du point de vue des requérants et des employés. On en a fait circuler la liste pour étude dans toute la région en décembre 1992.

SuperHost B.C. a mis au point un cours d'une journée sur la qualité du service pour la région de l'Ouest; ce programme avait été introduit pendant EXPO 86. Le cours a été offert pendant les fins de semaine.



Pendant l'exercice 1992-1993, le premier sondage jamais effectué auprès des clients des Opérations de l'Ouest a été terminé. Les résultats ont été très positifs et les gestionnaires continuent à travailler à l'amélioration du service. Parmi les mesures prises à cet effet, on compte notamment : un service accéléré pour les deuxième visites, l'établissement d'aires d'information sur les voyages, l'accès à des téléphones publics ou de courtoisie, une aide particulière aux requérants âgés, l'échange d'idées sur la simplification fondées sur l'évaluation constante des méthodes utilisées dans tous les bureaux, et la communication entre les bureaux des éloges reçues de toute la région.

Le sondage auprès des clients se poursuivra en 1993-1994 et les question-

Michael Cameron, Conseiller en personnel, Opération de l'Ouest.

Michael Cameron, Personnel Advisor, Western Operations



making maximum use of experienced, trained and committed employees.

### Central Operations

Central Operations participated in the first INTERPOL Conference dedicated to travel documents, held in Ottawa in April 1992. The Commissioner of the RCMP hosted the conference at which police from about 100 countries were represented. Manufacturers of document security systems and products, from security inks and papers to computer-imaging systems, were also in attendance.

Central Operations designed and staffed a well-received exhibit of Canada's issuing system for the

conference. And a popular 1992 lapel pin was introduced and subsequently made available to all Passport Office employees.

Also during INTERPOL week, official guests from the Republic of South Africa and the Netherlands were able to tour the operations.

In May, the head of Central Operations attended the International Civil Aviation Organization meeting with other representatives of the Passport Office; there, they continued to work with international colleagues to develop and refine international specifications for travel documents.

A reorganization in September 1992 transferred some of the responsibilities of Central Operations – specifically policy, security, microfilm and file storage – to other areas of the Passport Office. A toll-free telephone service was introduced in November, further reducing the heavy load on Central Operations.

In December, Central Operations mounted a large examiner training course and, as a result, 12 successful candidates were qualified to help with the volume of applicants at issuing offices. Experienced examiners also received refresher training.

Terry Hollaway, Toronto Office

Terry Hollaway, Bureau de  
Toronto.





naires sur carte postale seront envoyés à un service indépendant pour analyse.

En ce qui concerne la planification des ressources humaines de la région, un groupe d'employés suppléants bien formés a été établi. Les membres de cette «équipe volante» assurent la suppléance pendant les périodes prolongées de congé, surtout dans les petits bureaux. Cela donne aux participants l'occasion d'acquérir de l'expérience et d'obtenir des promotions et assure aux bureaux une réserve constante d'employés formés.

Sur le plan technique, tous les bureaux sont maintenant équipés d'un magnétoscope qu'ils utilisent pour les vidéos de formation; le système de courrier électronique fonctionne, et la formation en informatique se poursuit dans tous les bureaux. À la suggestion des bureaux de Calgary et de Surrey, la facturation automatique pour les machines à affranchir a été introduite dans tous les bureaux de passeports du pays.

La région de l'Ouest contribue à la réalisation des objectifs du Bureau des passeports en participant à des comités nationaux et en utilisant au maximum des employés bien formés, dévoués et riches en expérience.

### Opérations centrales

La Direction des opérations centrales a participé activement à la première conférence d'INTERPOL consacrée aux titres de voyage qui a eu lieu à Ottawa en avril 1992. Le commissaire de la Gendarmerie royale du Canada était l'hôte de la con-

férence et les forces policières d'environ 100 pays y ont été représentées. Assistaient également à la conférence les fabricants de systèmes et produits relatifs à la sécurité des documents, des encres et papiers de sécurité jusqu'aux systèmes de saisie d'images informatisés.

À l'occasion de la conférence, les Opérations centrales ont préparé une exposition que les participants ont bien appréciée sur le système de délivrance des passeports du Canada; le système a été démontré par le personnel. L'épingle de revers qui avait été préparée à cette occasion a ensuite été distribuée à tous les employés du Bureau des passeports.

Également pendant la semaine d'INTERPOL, la Direction des opérations

centrales a offert une visite guidée à des invités officiels de la République sud-africaine et des Pays-Bas.

En mai, le chef de la Direction des opérations centrales a assisté à la réunion de l'Organisation de l'aviation civile internationale accompagné d'autres représentants du Bureau des passeports et ils ont continué à travailler avec leurs collègues étrangers afin de définir plus précisément les spécifications internationales relatives aux titres de voyage.

À l'occasion de la réorganisation de septembre 1992, certaines des responsabilités de la Direction des opérations centrales, à savoir la politique, la sécurité, les microfilms et l'entreposage des dossiers, ont été confiées à d'autres sections du Bureau des passeports. En outre, en novembre, un service téléphonique sans

*La Direction des opérations centrales a participé activement à la première conférence d'INTERPOL consacrée aux titres de voyage qui a eu lieu à Ottawa en avril 1992.*

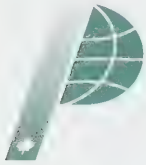
*Central Operations participated in the first INTERPOL Conference dedicated to travel documents, held in Ottawa in April 1992*



Eva Scott, Bureau de Toronto

Eva Scott, Toronto Office





*Ontario provided direction and management on a project to develop a corporate communications framework for the Passport Office, and developed an Ontario Region Communications Plan.*

*La Direction a pris les rênes d'un projet visant à élaborer un cadre de communication pour le Bureau des passeports et elle a aussi mis au point un plan de communication pour la région de l'Ontario.*

On December 21, the Chief Executive Officer was highly honoured by an official visit from the RCMP recognizing the important work of the Official Travel Section.

### **Ontario Operations**

For Ontario Operations, 1992-93 was a year of change. The issuing offices in Toronto and North York relocated, the Windsor office expanded, and the Directorate moved to a new facility in North York.

Ontario provided direction and management on a project to develop a corporate communications framework for the Passport Office, and developed an Ontario Region Communications Plan.

As part of Phase II of the Security Enhancement Plan, plans were developed to open four new passport offices in Brampton, Kitchener, Mississauga and St. Catharines. They are scheduled to open during the 1993-94 fiscal year.

Human Resources initiatives have focused on motivating employees and building confidence. Staff has demonstrated strength, diversity and potential.

Service improvements include organizing Saturday sessions on Quality of Service for seasoned examiners; analyzing and sharing compliments and complaints, and discussing trends or incidents of particular concern; and sur-

veying and disseminating staff views on service and suggestions for improvements.

Leadership and team-building were evident in the creation of "Ideal Work Environments" in the new Toronto and North York offices; in the introduction of art in public offices in partnership with the London community; and in the launch of initiatives such as the National Familiarization Project, the Management Review Project and Examiner Training. Staff development preceded the opening of new offices.

In the area of communications, the Directorate conducted two direct mail campaigns targeted at Ontario members of the Alliance of Canadian Travel Associations (ACTA) outlining the Travel Agent Rule and announcing the relocation of Toronto and North York offices; participated in ten travel shows; contributed, in consultation with Public Works Canada designers, to the development of corporate colours for new offices; and developed a comprehensive communications framework strategy and a Regional Communications Plan.

Ontario has taken great strides in attaining its goals and objectives during the fiscal year, especially in meeting SEP-related challenges and adjusting to the changes in location. Despite any difficulties, Ontario Operations achieved 100 percent of the productivity rate established in the 1992-93 Business Plan.



Sherry Dakers, Toronto Office

Sherry Dakers, Bureau de Toronto.



erry Cameron, Approbation,  
opérations centrales.

erry Cameron, Approval,  
Central Operations.

frais a été mis en application, réduisant encore davantage la lourde charge de travail des Opérations centrales.

En décembre, la Direction a offert un cours de formation important à l'intention des examinateurs et, à l'issue du cours, 12 candidats avaient réussi et pouvaient aider au traitement des demandes dans les bureaux de délivrance. Les examinateurs ayant de l'expérience ont également reçu une formation d'appoint.

Le 21 décembre, le Président-Directeur général a eu l'honneur de recevoir la visite officielle de représentants de la Gendarmerie royale du Canada qui ont rendu hommage au travail important effectué par la Section des voyages officiels.

### Opérations de l'Ontario

L'exercice 1992-1993 a apporté beaucoup de changements pour la Direction des opérations de l'Ontario. Les bureaux de délivrance de Toronto et de North York ont emménagé dans de nouveaux locaux, le bureau de Windsor a été agrandi, et la Direction s'est installée dans un nouveau bureau à North York.

La Direction a pris les rênes d'un projet visant à élaborer un cadre de communication pour le Bureau des passeports et elle a aussi mis au point un plan de communication pour la région de l'Ontario.

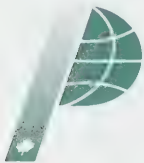
Dans le cadre de la phase II du Plan d'amélioration de la sécurité, on a élaboré des projets d'ouverture de quatre nouveaux bureaux, soit à Brampton, Kitchener, Mississauga et St. Catharines. Leur ouverture est prévue pour l'exercice 1993-1994.

Sur le plan des ressources humaines, des initiatives ont été lancées pour motiver les employés et raffermir leur confiance. À cette occasion, le personnel a montré ses capacités, sa diversité et son potentiel.

Dans le domaine de l'amélioration des services, on a organisé la tenue de séances, le samedi, sur la qualité du service à l'intention des examinateurs d'expérience; les compliments et les plaintes reçus ont été discutés et analysés ainsi que les tendances ou les incidents suscitant des préoccupations particulières; enfin, on a recueilli et présenté les perceptions du personnel sur le service ainsi que les propositions d'amélioration.

Par ailleurs, divers projets ont favorisé le leadership et l'esprit d'équipe; citons la création de «milieux de travail idéals» dans les nouveaux bureaux de Toronto et de North York; l'installation d'œuvres d'art dans les bureaux publics en collaboration avec la communauté de London; et des initiatives telles que le *National Familiarization Project*, l'Examen des opérations par la gestion, et le Programme de formation des examinateurs du Bureau des passeports. On a aussi offert des cours de perfectionnement aux employés en prévision de l'ouverture des nouveaux bureaux.

Pour ce qui est des communications, la Direction a poursuivi les activités suivantes : deux campagnes de publicité directe par correspondance à l'intention des membres ontariens de l'Alliance canadienne des associations touristiques (ACTA), portant, d'une part, sur la règle à suivre en matière



From left to right: RCMP Officer Gilles Vigneux, Michel Leduc, Director of Eastern Operations, the Honorable Monique Landry and RCMP Officer Eileen Horsley at the official opening of the Laval Office

De gauche à droite : gendarme de la GRC Gilles Vigneux, Michel Leduc, Directeur des opérations de l'Est, l'Honorable Monique Landry et gendarme de la GRC Eileen Horsley à l'ouverture officielle du Bureau de Laval

### Eastern Operations

Eastern Operations exceeded productivity targets despite challenges in staffing and changes in volume at certain offices as a result of the implementation of the Security Enhancement Plan. The Business Plan and the articulation of the mission and values statements contributed significantly to employees' sense of corporate belonging and enhanced their sense of self-esteem.

In implementing the Security Enhancement Plan, the region paid special attention to staff motivation and to management of the resources required to introduce the new measures. The impact of the SEP has been considerable in the Eastern Region, mostly due to the high volume of applications historically submitted by travel agents, and the high percentage of Montreal-

area residents who now appear in person at the issuing office rather than ordering their passports by mail from Ottawa.

The Laval office opened in May 1992 to address this urgent need for additional resources in the greater Montreal area. The office issued in excess of 33,000 passports in 1992-93 and is expected to produce 40,000 passports in 1993-94.

The Chief Executive Officer and the Director of Eastern Operations participated in the Four Country Passport Conference in Mollington, England. Delegates from the United Kingdom, Australia, the United States and Canada met for the first time to discuss common corporate and operational concerns.

The St. John's office moved in July to premises that are more functional and convenient for the public.

In the area of human resources management, newly developed and negotiated management contracts formalize a management style of leadership through example. Over the next two years, communication with employees will be improved through letters briefing them on current objectives and seeking their co-operation on specific initiatives. Also, biannual director/staff meetings will maintain the dialogue on corporate, regional and personal interests and will provide an opportunity to discuss specific problems.

A training video, *Grace Under Pressure*, was completed with colleagues from the Personnel Directorate, and Ontario and Western Operations. The film was produced at Laval and involved employees primarily from the Montreal area.





de passeports dans les agences de voyage et, d'autre part, sur la réinstallation des bureaux de Toronto et de North York; la participation à 10 expositions touristiques; une contribution, en consultation avec les concepteurs de Travaux publics Canada, au choix des couleurs pour les nouveaux bureaux; et la mise au point d'une stratégie globale sur le cadre des communications et d'un plan de communication régional.

La région de l'Ontario a fait de grands pas vers la réalisation de ses objectifs pendant l'exercice financier, surtout en ce qui concerne les défis que pose le Plan d'amélioration de la sécurité, et la souplesse dont elle a dû faire preuve pour s'adapter à de nouvelles installations. En dépit des difficultés, la Direction des opérations de l'Ontario a atteint le taux de productivité qui lui avait été fixé dans le Plan d'entreprise de 1992-1993.

### Opérations de l'Est

La Direction des opérations de l'Est a dépassé ses objectifs de productivité en dépit des difficultés de dotation et des changements de volume qui se sont produits dans certains bureaux à la suite de la mise en application du Plan d'amélioration de la sécurité. Le Plan d'entreprise et les énoncés de mission et de principes ont contribué notablement au sentiment d'appartenance des employées.

Dans sa mise en application du Plan d'amélioration de la sécurité, la région a accordé une attention spéciale à la motivation des employés et à la gestion des ressources requises pour adopter les nouvelles mesures.

Les répercussions du Plan d'amélioration de la sécurité ont été considérables pour la région de l'Est, surtout en raison du volume élevé de demandes que les agences de voyage ont toujours envoyé et du pourcentage important de résidents de la région de Montréal qui se présentent maintenant en personne au bureau de délivrance plutôt que de commander leur passeport par la poste d'Ottawa.

Le bureau de Laval a ouvert ses portes en mai 1992 afin de répondre au besoin urgent de ressources additionnelles dans l'agglomération urbaine de Montréal. Le bureau de Laval a délivré plus de 33 000 passeports en 1992-1993 et on prévoit que ce chiffre passera à 40 000 en 1993-1994.

En compagnie du Président-Directeur général, le directeur des Opérations de l'Est a participé à la conférence sur les passeports tenue à Mollington, en Angleterre, et réunissant quatre pays. Des délégués du Royaume-Uni, de l'Australie, des États-Unis et du Canada se sont rencontrés pour la première fois afin de discuter de leurs préoccupations com-

munes sur le plan de la structure et des opérations.

Le bureau de St. John's a emménagé dans de nouvelles installations en juillet et il est maintenant plus fonctionnel et pratique pour le public.

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, les contrats de gestion nouvellement élaborés et négociés permettent d'appliquer officiellement un mode de gestion fondé sur le leadership par l'exemple. Au cours des deux prochaines années, la communication avec les employés sera améliorée au moyen de lettres leur expliquant les objectifs actuels et demandant leur coopération pour des initiatives particulières. En outre, des réunions deux fois par an entre le directeur et le personnel aideront à entretenir le dialogue sur des sujets d'intérêt général, régional et personnel et donneront l'occasion de discuter de problèmes particuliers.

En collaboration avec des collègues de la Direction du personnel, et des directions des Opérations de l'Ontario et de l'Ouest, un vidéo de formation intitulé *Courtoisie sous pression* a été produit à Laval. Les employés qui y participaient venaient surtout de Montréal.

*Le bureau de Laval a ouvert ses portes en mai 1992 afin de répondre au besoin urgent de ressources additionnelles dans l'agglomération urbaine de Montréal.*

*The Laval office opened in May 1992 to address the urgent need for additional resources in the greater Montreal area.*





## CHAPTER 3

### VISION FOR THE FUTURE

When this was written, the Passport Office was undergoing significant changes as part of a restructuring of the Canadian government.

These changes will affect the Passport Office in many ways, some not yet foreseen. But the mission of the Passport Office, "to provide the Canadian public with internationally respected travel documents," can only be enhanced.

Increasingly, as we look for innovative solutions to the challenges we face, we are convinced that the vital marriage of technology and knowledge will deliver tremendous benefits, now and in the years ahead. And we are committed to sustained progress in both areas. The Passport Office will continue to search out emerging technologies; more important still, we will continue to investigate how the knowledge and expertise of our valued workforce can shape our growth into the next century. We've already taken numerous steps in that direction:

The passport document has recently been technologically upgraded. Although the new design retains many of the old passport's features, there are visible changes to the identification label, the signature page and the visa pages. The new passport contains a number of enhanced security features designed to deter attempts at counterfeiting and tampering, and to

assist in the detection of false copies using standard passport reading machines. These improvements are in keeping with Canada's leadership role in developing and introducing innovative passport technology. The Passport Office is constantly looking ahead for new products and services.

Long-range plans still in effect under the Passport Office's Strategic Plan are: improved service delivery (by surveying clients and training staff to respond to their needs); improved communications within the Agency and with the public; a review of man-

agement operations; and improvements in working conditions for all employees.

The passing of the *Public Service Reform Act*, which came into force on April 1, 1993, promises to create new challenges in the years ahead.

This is an exciting time for the Passport Office—a time to recognize what employees have accomplished under sometimes stressful restraints, to anticipate new ventures and to envision the best possible future for Canadian passport service.



From left to right: Paul Cavanagh, Paul Potvin, Trevor Dowsett, Bob Knight, Gordon Thomas, Linda Poirier and Pierre Falardeau, Computer Services, Management Services.

De gauche à droite : Paul Cavanagh, Paul Potvin, Trevor Dowsett, Bob Knight, Gordon Thomas, Linda Poirier et Pierre Falardeau, Services automatisés, Services de gestion.

## CHAPITRE 3

# CE QUE NOUS RÉSERVE L'AVENIR



Au moment de la rédaction de ce rapport, le Bureau des passeports était en voie de subir des changements importants en raison d'une restructuration ministérielle.

Ces changements influenceront sans doute sur le Bureau des passeports de diverses manières, bien que nous n'en soyons pas nécessairement conscient. On mettra en valeur la mission du Bureau des passeports, «d'émettre au public canadien des titres de voyage respectés dans le monde entier».

De plus en plus, en cherchant des solutions innovatrices aux défis que nous devons relever, nous sommes persuadés que le mariage vital de la technologie et du savoir peuvent avoir des répercussions extraordinaires dans l'immédiat et au cours des années à venir. Et nous nous sommes engagés à un progrès durable dans ces deux voies. Le Bureau des passeports continuera de rechercher les technologies naissantes et, de façon encore plus importante, il cherchera à se renseigner sur la manière dont le savoir et la compétence de sa main-d'œuvre inestimable peuvent façonner sa croissance d'ici à l'avènement du XXI<sup>e</sup> siècle. Nous avons déjà amorcé de nombreux projets dans ce sens.

Le passeport canadien a récemment fait l'objet d'une amélioration technologique. Bien qu'un grand nombre des caractéristiques de l'ancien passeport n'aient pas été changées, les modifications visibles concernent l'étiquette d'identification, la page de signature et les pages de visa. Le nouveau passeport comporte en outre un certain nombre de caractéristiques de sécurité améliorées visant à décourager les tentatives de contrefaçon et d'altération et à faciliter le dépistage des copies frauduleuses au moyen de machines standard de lecture des passeports. Ces améliorations sont conformes au rôle de premier plan que joue le Canada en matière de technologies innovatrices appliquées au passeport.

Le Bureau des passeports est toujours à l'écoute des nouvelles possibilités d'élaboration de produits et de services.

Dans le cadre du Plan stratégique du Bureau, les objectifs à long terme qui sont encore en vigueur sont les suivants : améliorer la prestation du service en faisant des sondages auprès des clients et en formant le personnel pour répondre aux besoins

de ceux-ci; améliorer les communications tant à l'intérieur du bureau qu'auprès du public; effectuer un examen des opérations de gestion; et améliorer les conditions de travail pour tous les employés, ce qui mènera à un meilleur service.

L'adoption de la *Loi sur la réforme de la fonction publique*, qui est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 1993, ne manquera pas de poser de nouveaux défis pendant les années qui viennent.

Pour le Bureau des passeports, la période actuelle est captivante : il peut tirer satisfaction de ce que ses employés ont accompli malgré des restrictions parfois stressantes, il peut se réjouir à l'avance des nouveaux projets qui seront lancés et il peut prévoir le meilleur avenir possible pour le service de passeport canadien.

# **PASSPORT OFFICES ACROSS CANADA**

## **EASTERN OPERATIONS**

Suite 601, King's Tower  
King's Place  
440 King Street  
FREDERICTON,  
New Brunswick

Suite 608, Duke Tower  
Scotia Square  
5251 Duke Street  
HALIFAX, Nova Scotia

Suite 302  
Place Saint-Michel  
3885 Harvey Boulevard  
JONQUIÈRE, Quebec

Suite 300  
2550 Daniel-Johnson  
Boulevard  
LAVAL, Quebec

Suite 215, West Tower  
Complexe Guy-Favreau  
200 René-Lévesque  
Boulevard West  
MONTRÉAL, Quebec

Suite 2940  
Tour Belle Cour  
Place de la Cité  
2600 Laurier Boulevard  
QUÉBEC (SAINTE-FOY),  
Quebec

Suite 112  
3300 chemin Côte Vertu  
SAINT-LAURENT,  
Quebec

Suite 702  
TD Place  
140 Water Street  
ST. JOHN'S,  
Newfoundland

## **ONTARIO OPERATIONS**

Suite 305  
Brampton Civic Centre  
150 Central Park Drive  
BRAMPTON, Ontario

Suite 330  
Standard Life Building  
120 King Street West  
HAMILTON, Ontario

5th Floor  
55 King Street West  
KITCHENER, Ontario

Suite 803  
Government of Canada  
Building  
451 Talbot Street  
LONDON, Ontario

Suite 421  
Royal Bank Building  
5001 Yonge Street  
NORTH YORK, Ontario

6th Floor  
43 Church Street  
ST. CATHARINES,  
Ontario

Suite 828  
Scarborough Town  
Centre  
200 Town Centre Court  
SCARBOROUGH,  
Ontario

Suite 406  
Royal Insurance Building  
28 Cumberland Street  
North  
THUNDER BAY, Ontario

Suite 1100  
First Century Tower  
438 University Avenue  
TORONTO, Ontario

Suite 504  
Canadian Imperial Bank  
of Commerce Building  
100 Ouellette Avenue  
WINDSOR, Ontario

## **WESTERN OPERATIONS**

Suite 440  
First Street Plaza  
138-4th Avenue S.E.  
CALGARY, Alberta

Suite 1630  
Canada Place Building  
9700 Jasper Avenue  
EDMONTON, Alberta

Suite 502  
1867 Hamilton Street  
REGINA, Saskatchewan

Suite 605  
Federal Building  
101-22nd Street East  
SASKATOON,  
Saskatchewan

Suite 405  
Guildford Landmark  
Building  
15127-100th Avenue  
SURREY, British  
Columbia

Suite 240  
Sinclair Centre  
757 Hastings Street West  
VANCOUVER, British  
Columbia

Suite 228  
Customs House  
816 Government Street  
VICTORIA, British  
Columbia

Suite 910  
200 Graham Avenue  
WINNIPEG, Manitoba

## **CENTRAL OPERATIONS**

1st Floor, West Tower  
C.D. Howe Building  
240 Sparks Street  
OTTAWA, Ontario

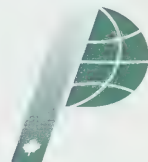
6th Floor  
Place du Centre  
200 Promenade du  
Portage  
HULL, Quebec

## **MAIL-IN SERVICE**

The Passport Office  
External Affairs and  
International Trade  
Canada  
OTTAWA, Canada  
K1A 0G3



# BUREAUX DES PASSEPORTS À TRAVERS LE CANADA



## OPÉRATIONS DE L'EST

King's Place  
King's Tower, bureau 601  
440, rue King  
FREDERICTON (Nouveau-  
Brunswick)

Scotia Square  
Duke Tower, bureau 608  
5251, rue Duke  
HALIFAX (Nouvelle-  
Écosse)

Place Saint-Michel  
Bureau 302  
3885, boulevard Harvey  
JONQUIÈRE (Québec)

2550, boulevard Daniel-  
Johnson  
Bureau 300  
LAVAL (Québec)

Complexe Guy-Favreau  
Tour ouest, bureau 215  
200, boulevard René-  
Lévesque ouest  
MONTRÉAL (Québec)

Place de la Cité  
Tour Belle Cour  
Bureau 2940  
2600, boulevard Laurier  
QUÉBEC (SAINTE-  
FOY)(Québec)

3300, chemin Côte Vertu  
Bureau 112  
SAINT-LAURENT (Québec)

Place TD  
Bureau 702  
140, rue Water  
ST. JOHN'S (Terre-Neuve)

## OPÉRATIONS DE L'ONTARIO

Brampton Civic Centre  
Bureau 305  
150, promenade Central  
Park  
BRAMPTON (Ontario)

Immeuble Standard Life  
Bureau 330  
120, rue King Ouest  
HAMILTON (Ontario)

55, rue King Ouest  
5<sup>e</sup> étage  
KITCHENER (Ontario)

Immeuble du  
Gouvernement du  
Canada  
Bureau 803  
451, rue Talbot  
LONDON (Ontario)

Immeuble Royal Bank  
Bureau 421  
5001, rue Yonge  
NORTH YORK (Ontario)

43, rue Church  
6<sup>e</sup> étage  
ST. CATHARINES  
(Ontario)

Scarborough Town  
Centre  
Bureau 828  
200, Town Centre Court  
SCARBOROUGH  
(Ontario)

Immeuble Royal  
Insurance  
Bureau 406  
28, rue Cumberland nord  
THUNDER BAY (Ontario)

First Century Tower  
Bureau 1100  
438, avenue University  
TORONTO (Ontario)

Immeuble de la Banque  
Canadienne Impériale de  
Commerce  
Bureau 504  
100, avenue Ouellette  
WINDSOR (Ontario)

## OPÉRATIONS DE L'OUEST

First Street Plaza  
Bureau 440  
138, 4<sup>e</sup> Avenue sud-est  
CALGARY (Alberta)

Immeuble Canada Place  
Bureau 1630  
9700, avenue Jasper  
EDMONTON (Alberta)

1867, rue Hamilton  
Bureau 502  
REGINA (Saskatchewan)

Immeuble fédéral  
Bureau 605  
101, 22<sup>e</sup> Rue Est  
SASKATOON  
(Saskatchewan)

Immeuble Guildford  
Landmark  
Bureau 405  
15127, 100<sup>e</sup> Avenue  
SURREY (Colombie-  
Britannique)

Sinclair Centre  
Bureau 240  
757, rue Hastings ouest  
VANCOUVER (Colombie-  
Britannique)

Customs House  
Bureau 228  
816, rue Government  
VICTORIA (Colombie-  
Britannique)

Bureau 910  
200, avenue Graham  
WINNIPEG (Manitoba)

## OPÉRATIONS CENTRALES

Immeuble C.D. Howe  
Tour Ouest, 1<sup>er</sup> étage  
240, rue Sparks  
OTTAWA (Ontario)

Place du Centre  
6<sup>e</sup> étage  
200, Promenade du  
Portage  
HULL (Québec)

## SERVICE PAR LA POSTE

Bureau des passeports  
Affaires extérieures et  
Commerce extérieur  
Canada  
OTTAWA, Canada  
K1A 0G3





## ADVISORY BOARD

### Barry Mawhinney (Chair)

Legal Advisor  
Legal Affairs Branch  
External Affairs and  
International Trade  
Canada

### Garrett Lambert

Assistant Deputy  
Minister  
Corporate Management  
External Affairs and  
International Trade  
Canada

### Norman Manchevsky

Chief Executive Officer  
and Queen's Printer for  
Canada  
Canada Communication  
Group

### André Donati

General Manager  
Canada Post Systems  
Management Limited  
Canada Post Corporation

### William H. (Bill) Maguire

President of the Alliance  
of Canadian Travel  
Associations  
Maguire Travel Service  
Ltd.

### Robert J. MacPhee

Chief Executive Officer  
Passport Office  
External Affairs and  
International Trade  
Canada

### Hans von Donhoff (Secretary)

Strategic Planner  
Passport Office  
External Affairs and  
International Trade  
Canada

## CONSEIL CONSULTATIF

### Barry Mawhinney (Président)

Conseiller juridique  
Secteur des affaires  
juridiques  
Affaires extérieures et  
Commerce extérieur  
Canada

### Garrett Lambert

Sous-ministre adjoint  
Gestion ministérielle  
Affaires extérieures et  
Commerce extérieur  
Canada

### Norman Manchevsky

Président-Directeur  
général et Imprimeur  
de la Reine pour le  
Canada  
Groupe Communication  
Canada

### André Donati

Directeur général  
Postes Canada, Gestion de  
systèmes limitée  
Société canadienne des  
postes

### William H. (Bill) Maguire

Président de l'Alliance  
canadienne des  
associations touristiques  
Maguire Travel Service  
Ltd.

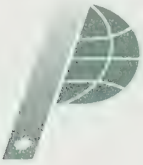
### Robert J. MacPhee

Président-Directeur  
général  
Bureau des passeports  
Affaires extérieures et  
Commerce extérieur  
Canada

### Hans von Donhoff (Secrétaire)

Planificateur stratégique  
Bureau des passeports  
Affaires extérieures et  
Commerce extérieur  
Canada





## FINANCIAL PERFORMANCE

### Management Report

Management is responsible for the preparation, presentation and consistency of financial information contained in the Annual Report. The financial statements and accompanying notes have been prepared by the Finance and Administration Directorate in accordance with the *Financial Administration Act* and appropriate, generally-accepted accounting principles in Canada. They include amounts that are based on management's best estimates and judgments.

In meeting its responsibility for the reliability of the financial data, management relies on comprehensive internal accounting, operating and systems controls. Controls include delegation of financial authority and personal accountability, segregation of responsibilities, and accounting and administrative policies and procedures. These controls are designed to provide reasonable assurance that financial records are reliable for preparing financial statements and maintaining accountability for assets, and that assets are safeguarded against unauthorized use or disposition.

### BALANCE SHEET AS AT MARCH 31, 1993

| ASSETS   | 1993         | 1992         |
|--|--------------|--------------|
|  | \$           | \$           |
| Current  |              |              |
| Accounts receivable  |              |              |
| Government of Canada   | 147,829      | 195,247      |
| Outside Parties  | 88,661       | 90,107       |
| Inventories, at cost and average cost (Note 3)                     | 1,643,050    | 1,608,018    |
| Prepaid expenses   | 68,480       | 47,142       |
|  | 1,948,020    | 1,940,514    |
| Fixed (Note 4)   | 7,335,005    | 5,755,587    |
| At cost  | 4,335,888    | 3,593,074    |
| Less: accumulated depreciation                                     | 2,999,117    | 2,162,513    |
|  | 4,947,137    | 4,103,027    |
|  |              |              |
| LIABILITIES  | 1993         | 1992         |
|  | \$           | \$           |
| Current  |              |              |
| Accounts payable and accrued liabilities                           |              |              |
| Government of Canada   | 992,385      | 727,337      |
| Outside Parties  |              |              |
| Accounts payable   | 1,201,357    | 1,763,053    |
| Vacation pay   | 367,848      | 362,799      |
| Current portion of the provision for employee termination benefits | 77,333       | 131,161      |
| Deferred revenue   | 217,216      | 527,949      |
|  | 2,856,139    | 3,512,299    |
| Long-term  |              |              |
| Provision for employee termination benefits                        | 2,463,920    | 2,077,349    |
|  |              |              |
| EQUITY OF CANADA   |              |              |
| Accumulated net charge against the Fund's authority                | (17,674,334) | (12,698,210) |
| Accumulated surplus  | 17,301,412   | 11,211,589   |
|  | (372,922)    | (1,486,621)  |
|  | 4,947,137    | 4,103,027    |

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.



## Rapport de gestion

La Direction est responsable de la préparation, de la présentation et de la fiabilité des données financières contenues dans le Rapport annuel. Les états financiers ainsi que les notes qui les accompagnent ont été préparés par la Direction des finances et de l'administration conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux principes comptables pertinents généralement acceptés au Canada; ils comprennent en outre des montants fondés sur des estimations prudentes des gestionnaires.

Afin que les données financières soient aussi exactes que possible, la direction s'appuie sur des contrôles internes très stricts en matière de comptabilité, d'exploitation et de systèmes. Ces contrôles comprennent notamment la délégation des pouvoirs financiers et l'obligation personnelle de rendre compte, la séparation des responsabilités, et l'établissement de politiques et méthodes comptables et administratives. Grâce à ces contrôles, on peut raisonnablement se fier aux documents financiers afin de préparer les états financiers et de rendre compte des actifs, et juger que ces actifs sont protégés contre une utilisation ou une aliénation non autorisée.

## BILAN AU 31 MARS 1993

| ACTIF  | 1993<br>\$        | 1992<br>\$         |
|--|-------------------|--------------------|
| Disponibilités   |                   |                    |
| Débiteurs  |                   |                    |
| Gouvernement du Canada   | 147,829           | 195,247            |
| Tiers  | 88,661            | 90,107             |
| Stock au coût et au prix<br>coûtant moyen (Note 3)                             | 1,643,050         | 1,608,018          |
| Frais payés d'avance   | 68,480            | 47,142             |
|  | <u>1,948,020</u>  | <u>1,940,514</u>   |
| Immobilisations (Note 4)   | 7,335,005         | 5,755,587          |
| Au coût  | <u>4,335,888</u>  | <u>3,593,074</u>   |
| Moins : amortissement accumulé   | <u>2,999,117</u>  | <u>2,162,513</u>   |
|  | <u>4,947,137</u>  | <u>4,103,027</u>   |
| <br>PASSIF   | <br>1993<br>\$    | <br>1992<br>\$     |
| Exigibilités   |                   |                    |
| Créditeurs et passif couru   |                   |                    |
| Gouvernement du Canada   | 992,385           | 727,337            |
| Tiers  |                   |                    |
| Créditeurs   | 1,201,357         | 1,763,053          |
| Indemnités de congé  | 367,848           | 362,799            |
| Tranche à court terme de la provision<br>pour indemnités de cessation d'emploi | 77,333            | 131,161            |
| Revenus reportés   | <u>217,216</u>    | <u>527,949</u>     |
|  | <u>2,856,139</u>  | <u>3,512,299</u>   |
| À long terme   |                   |                    |
| Provision pour indemnités de cessation d'emploi                                | <u>2,463,920</u>  | <u>2,077,349</u>   |
| <br>AVOIR DU CANADA  |                   |                    |
| Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds                         | (17,674,334)      | (12,698,210)       |
| Surplus accumulé   | <u>17,301,412</u> | <u>11,211,589</u>  |
|  | <u>(1372,922)</u> | <u>(1,486,621)</u> |
|  | <u>4,947,137</u>  | <u>4,103,027</u>   |

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.





## NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS

MARCH 31, 1993

### 1. Authority and purpose

The Passport Office Revolving Fund was established in 1969 to provide for the issue of appropriate travel documents to Canadian citizens and to certain permanent residents of Canada who are unable to obtain valid passports from their country of origin. The *Revolving Fund Act* authorized the operation of the Fund.

The Fund has a continuing non-lapsing authority from Parliament to make payments out of the Consolidated Revenue Fund for working capital, capital acquisitions and temporary financing of accumulated operating deficits, the total of which is not to exceed \$4,000,000 at any time. An amount of \$745,893 representing net assets assumed by the Fund and assets contributed to the Fund was charged to this authority when the Fund became budgetary in 1981.

### 2. Significant accounting policies

#### a) Inventories

The inventory of materials and supplies is carried at cost and the inventory of passports-in-process is valued at average cost for the year.

#### b) Capital

Leasehold improvements are amortized on a straight-line basis over the term of the appropriate lease. Other capital is amortized from the year of acquisition on a straight-line basis over their estimated useful lives as follows:

|  |          |
|--|----------|
| Furniture                                  | 16 years |
| Electronic data processing (EDP) equipment | 5 years  |
| Other equipment                            | 10 years |

#### c) Employee termination benefits

Termination benefits accrue to employees over their years of service with the Government of Canada, as provided for under collective agreements. The cost of these benefits is recorded in the accounts as the benefits accrue to the employees.

#### d) Revenue from passport fees is prepaid on application and accounted for on an accrual basis. Deferred revenue represents fees received for which the services have not yet been provided.

### 3. Inventories

|                        | 1993             | 1992             |
|------------------------|------------------|------------------|
|                        | \$               | \$               |
| Materials and supplies | 1,550,344        | 1,353,467        |
| Work in process        | 92,706           | 254,551          |
|                        | <u>1,643,050</u> | <u>1,608,018</u> |

# NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS AU 31 MARS 1993



## 1. Autorisation et objectif

Le Fonds renouvelable du Bureau des passeports a été constitué en 1969 pour assurer la délivrance des documents de voyage à des citoyens canadiens et à certains résidents permanents au Canada qui ne peuvent pas obtenir de passeport valide de leur pays d'origine. La *Loi sur les fonds renouvelables* a autorisé le fonctionnement du Fonds.

Une autorisation permanente continue du Parlement autorise le Fonds à effectuer des paiements à partir du Fonds du revenu consolidé jusqu'à un total de 4,000,000 \$ à des fins de fonds de roulement, de l'acquisition d'immobilisations et du financement temporaire des déficits accumulés d'exploitation. Un montant de 745,893 \$, représentant l'actif net pris en charge par le Fonds et les actifs contribués au Fonds, a été imputé à cette autorisation lorsque le Fonds est devenu budgétaire en 1981.

## 2. Conventions comptables importantes

### a) Stocks

Le stock de fournitures et d'approvisionnements est inscrit au prix coûtant et le stock des passeports en cours est évalué au prix coûtant moyen pour l'exercice.

### b) Immobilisations

Les améliorations locatives sont amorties selon la méthode linéaire sur la période des baux. Les autres immobilisations sont amorties selon la méthode linéaire, depuis l'année d'acquisition, sur leur vie utile estimative, comme suit :

|   |        |
|---|--------|
| Ameublement   | 16 ans |
| Équipement de traitement électronique des données (TED) | 5 ans  |
| Autres pièces d'équipement                              | 10 ans |

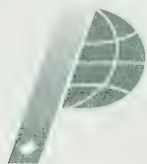
### c) Indemnités de cessation d'emploi

Les indemnités de cessation d'emploi des employés s'accumulent avec leurs années de service au gouvernement du Canada, tel que prévu dans les conventions collectives. Le coût de ces indemnités est inscrit dans les comptes lorsque les bénéfices sont gagnés par les employés.

### d) Les droits de passeports sont versés au moment de la demande et font l'objet d'une comptabilité d'exercice. Par revenus reportés on entend les droits reçus pour lesquels des services de passeport n'ont pas encore été rendus.

## 3. Stocks

|                                  | 1993<br>\$       | 1992<br>\$       |
|----------------------------------|------------------|------------------|
| Fournitures et approvisionnement | 1,550,344        | 1,353,467        |
| Travaux en cours                 | 92,706           | 254,551          |
|                                  | <u>1,643,050</u> | <u>1,608,018</u> |



**NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS**  
**MARCH 31, 1993 – continued**

**4. Capital and accumulated amortization**

| Capital         | Balance at<br>beginning<br>of year | Acquisitions     | Disposal      | Balance<br>at end<br>of year |
|-----------------|------------------------------------|------------------|---------------|------------------------------|
|                 | \$                                 | \$               | \$            | \$                           |
| Leasehold       |                                    |                  |               |                              |
| Improvements    | 1,002,212                          | 482,480          |               | 1,484,692                    |
| Furniture       | 998,581                            | 201,496          | 12,510        | 1,187,567                    |
| EDP Equipment   | 2,084,890                          | 714,551          |               | 2,799,441                    |
| Other Equipment | 1,669,904                          | 246,451          | 53,050        | 1,863,305                    |
|                 | <u>5,755,587</u>                   | <u>1,644,978</u> | <u>65,560</u> | <u>7,335,005</u>             |

| Accumulated<br>Amortization | Balance at<br>beginning<br>of year | Acquisitions   | Disposal      | Balance<br>at end<br>of year |
|-----------------------------|------------------------------------|----------------|---------------|------------------------------|
|                             | \$                                 | \$             | \$            | \$                           |
| Leasehold                   |                                    |                |               |                              |
| Improvements                | 891,244                            | 199,707        |               | 1,090,951                    |
| Furniture                   | 391,688                            | 66,244         | 7,185         | 450,747                      |
| EDP Equipment               | 1,462,392                          | 355,720        |               | 1,818,112                    |
| Other Equipment             | 847,750                            | 168,809        | 40,481        | 976,078                      |
|                             | <u>3,593,074</u>                   | <u>790,480</u> | <u>47,666</u> | <u>4,355,888</u>             |

**5. Long term leases**

The Passport Office occupies space at 25 locations under long term leases which expire between March 31, 1993 and April 30, 2000.

**Accommodation expense consisted of:**

|          | 1993             | 1992             |
|----------|------------------|------------------|
|          | \$               | \$               |
| Rentals  | 2,576,095        | 2,144,365        |
| Services | 46,225           | 50,748           |
|          | <u>2,622,320</u> | <u>2,195,113</u> |



**NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS  
AU 31 MARS 1993 – suite**

**4. Immobilisations et amortissement accumulé**

| <b>Immobilisations</b>  | <b>Solde au<br/>début de<br/>l'exercice</b> | <b>Acquisitions</b> | <b>Aliénations</b> | <b>Solde à<br/>la fin de<br/>l'exercice</b> |
|-------------------------|---|---------------------|--------------------|---|
|                         | <b>\$</b>                                   | <b>\$</b>           | <b>\$</b>          | <b>\$</b>                                   |
| Améliorations locatives | 1,002,212                                   | 482,480             |                    | 1,484,692                                   |
| Ameublement             | 998,581                                     | 201,496             | 12,510             | 1,187,567                                   |
| Équipement TED          | 2,084,890                                   | 714,551             |                    | 2,799,441                                   |
| Autres équipements      | 1,669,904                                   | 246,451             | 53,050             | 1,863,305                                   |
|                         | <u>5,755,587</u>                            | <u>1,644,978</u>    | <u>65,560</u>      | <u>7,335,005</u>                            |

| <b>Amortissement<br/>accumulé</b> | <b>Solde au<br/>début de<br/>l'exercice</b> | <b>Acquisitions</b> | <b>Aliénations</b> | <b>Solde à<br/>la fin de<br/>l'exercice</b> |
|-----------------------------------|---|---------------------|--------------------|---|
|                                   | <b>\$</b>                                   | <b>\$</b>           | <b>\$</b>          | <b>\$</b>                                   |
| Améliorations locatives           | 891,244                                     | 199,707             |                    | 1,090,951                                   |
| Ameublement                       | 391,688                                     | 66,244              | 7,185              | 450,747                                     |
| Équipement TED                    | 1,462,392                                   | 355,720             |                    | 1,818,112                                   |
| Autres équipements                | 847,750                                     | 168,809             | 40,481             | 976,078                                     |
|                                   | <u>3,593,074</u>                            | <u>790,480</u>      | <u>47,666</u>      | <u>4,355,888</u>                            |

**5. Baux à long terme**

En vertu de baux à long terme qui se terminent entre le 31 mars 1993 et le 30 avril 2000, le Bureau des passeports occupe 25 locaux différents.

**Les dépenses locatives se composent de :**

|          | <b>1993</b>      | <b>1992</b>      |
|----------|------------------|------------------|
|          | <b>\$</b>        | <b>\$</b>        |
| Loyers   | 2,576,095        | 2,144,365        |
| Services | 46,225           | 50,748           |
|          | <u>2,622,320</u> | <u>2,195,113</u> |





**STATEMENT OF OPERATIONS  
FOR THE YEAR ENDED MARCH 31, 1993**

|   | <b>1993</b>       | <b>1992</b>       |
|---|-------------------|-------------------|
|   | <b>\$</b>         | <b>\$</b>         |
| Revenue                                     |                   |                   |
| Fees earned                                 | 44,055,972        | 34,484,080        |
| Miscellaneous revenue                       | 2,062             | 5,356             |
|   | <u>44,058,034</u> | <u>34,489,436</u> |
| Operating expenses                          |                   |                   |
| Salaries and employee benefits              | 20,015,789        | 16,734,950        |
| Provision for employee termination benefits | 460,278           | 326,646           |
| Passport operations at missions abroad      | 4,447,460         | 4,447,460         |
| Passport materials and application forms    | 3,747,341         | 3,582,684         |
| Accommodation                               | 2,576,095         | 2,144,365         |
| Professional and special services           | 2,291,923         | 1,994,013         |
| Freight, express and cartage                | 991,151           | 1,107,333         |
| Amortization                                | 790,480           | 644,774           |
| Telecommunications                          | 775,899           | 707,204           |
| Printing, stationery and supplies           | 762,343           | 613,734           |
| Travel and removal                          | 437,702           | 331,458           |
| Repair and maintenance                      | 346,108           | 211,110           |
| Rentals                                     | 129,169           | 143,127           |
| Information                                 | 81,313            | 17,730            |
| Postal services and postage                 | 75,339            | 58,528            |
| Miscellaneous expenses                      | 21,927            | 5,570             |
| Loss on disposal of capital                 | 17,894            | 18,373            |
|   | <u>37,968,211</u> | <u>33,089,059</u> |
| Net profit                                  | <u>6,089,823</u>  | <u>1,400,377</u>  |

**STATEMENT OF ACCUMULATED SURPLUS  
FOR THE YEAR ENDED MARCH 31, 1993**

|                            | <b>1993</b>       | <b>1992</b>       |
|----------------------------|-------------------|-------------------|
|                            | <b>\$</b>         | <b>\$</b>         |
| Balance, beginning of year | 11,211,589        | 9,811,212         |
| Net profit for the year    | 6,089,823         | 1,400,377         |
| Balance, end of year       | <u>17,301,412</u> | <u>11,211,589</u> |



**ÉTAT DE L'EXPLOITATION POUR L'EXERCICE  
CLOS LE 31 MARS 1993**

|  | <b>1993</b>       | <b>1992</b>       |
|--|-------------------|-------------------|
|  | <b>\$</b>         | <b>\$</b>         |
| Revenus  |                   |                   |
| Droits gagnés  | 44,055,972        | 34,484,080        |
| Revenus divers   | 2,062             | 5,356             |
|  | <b>44,058,034</b> | <b>34,489,436</b> |
| Frais d'exploitation                                     |                   |                   |
| Traitements et indemnités aux employés                   | 20,015,789        | 16,734,950        |
| Provision pour indemnités de cessation d'emploi          | 460,278           | 326,646           |
| Exploitation de passeport dans les missions à l'étranger | 4,447,460         | 4,447,460         |
| Matériel de passeport et formules de demande             | 3,747,341         | 3,582,684         |
| Logement   | 2,576,095         | 2,144,365         |
| Services professionnels et spéciaux                      | 2,291,923         | 1,994,013         |
| Fret, messageries et camionnage                          | 991,151           | 1,107,333         |
| Amortissement  | 790,480           | 644,774           |
| Télécommunications                                       | 775,899           | 707,204           |
| Imprimerie, papeterie et approvisionnement               | 762,343           | 613,734           |
| Voyages et déménagements                                 | 437,702           | 331,458           |
| Réparations et entretien                                 | 346,108           | 211,110           |
| Location   | 129,169           | 143,127           |
| Renseignements   | 81,313            | 17,730            |
| Services des postes et affranchissement                  | 75,339            | 58,528            |
| Dépenses diverses  | 21,927            | 5,570             |
| Perte sur aliénation d'immobilisations                   | 17,894            | 18,373            |
|  | <b>37,968,211</b> | <b>33,089,059</b> |
| Profit net   | <b>6,089,823</b>  | <b>1,400,377</b>  |

**ÉTAT DU SURPLUS ACCUMULÉ POUR L'EXERCICE  
CLOS LE 31 MARS 1993**

|                              | <b>1993</b>       | <b>1992</b>       |
|------------------------------|-------------------|-------------------|
|                              | <b>\$</b>         | <b>\$</b>         |
| Solde au début de l'exercice | 11,211,589        | 9,811,212         |
| Profit net pour l'exercice   | 6,089,823         | 1,400,377         |
| Solde à la fin de l'exercice | <b>17,301,412</b> | <b>11,211,589</b> |



**STATEMENT OF CHANGES IN FINANCIAL POSITION  
FOR THE YEAR ENDED MARCH 31, 1993**

|   | 1993               | 1992              |
|---|--------------------|-------------------|
|   | \$                 | \$                |
| Operating activities:   |                    |                   |
| Net profit for the year   | 6,089,823          | 1,400,377         |
| Add: Provision for termination benefits   | 460,278            | 326,646           |
| Amortization  | 790,480            | 644,774           |
| Loss on disposal of capital   | 17,894             | 18,373            |
|   | <u>7,358,475</u>   | <u>2,390,170</u>  |
| Changes in current disposal of capital  | (663,666)          | 593,146           |
| Changes in other assets and liabilities:  |                    |                   |
| Payments on and change in provision<br>for employee termination benefits  | <u>(73,707)</u>    | <u>(101,582)</u>  |
| Net financial resources provided by<br>operating activities   | <u>6,621,102</u>   | <u>2,881,734</u>  |
| Investing activities:   |                    |                   |
| Capital   |                    |                   |
| Purchased   | <u>(1,644,978)</u> | <u>(815,549)</u>  |
| Net financial resources used by<br>investing activities   | <u>(1,644,978)</u> | <u>(815,549)</u>  |
| NET FINANCIAL RESOURCES PROVIDED (USED) AND CHANGED<br>IN THE ACCUMULATED NET CHARGE AGAINST THE<br>FUND'S AUTHORITY ACCOUNT, DURING THE YEAR | <u>4,976,124</u>   | <u>2,066,185</u>  |
| ACCUMULATED NET CHARGE AGAINST THE FUND'S<br>AUTHORITY ACCOUNT, BEGINNING OF YEAR   | <u>12,698,210</u>  | <u>10,632,025</u> |
| ACCUMULATED NET CHARGE AGAINST THE FUND'S<br>AUTHORITY ACCOUNT, END OF YEAR   | <u>17,674,334</u>  | <u>12,698,210</u> |



**ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE  
POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 1993**

|  | <b>1993</b>              | <b>1992</b>              |
|--|--------------------------|--------------------------|
|  | <b>\$</b>                | <b>\$</b>                |
| Activités de fonctionnement :  |                          |                          |
| Profit net de l'exercice   | 6,089,823                | 1,400,377                |
| Plus : provision pour indemnités de cessation d'emploi   | 460,278                  | 326,646                  |
| Amortissement  | 790,480                  | 644,774                  |
| Perte sur aliénation d'immobilisations   | 17,894                   | 18,373                   |
|  | <u>7,358,475</u>         | <u>2,390,170</u>         |
| Variation des disponibilités et exigibilités   | (663,666)                | 593,146                  |
| <br>Variation des autres éléments d'actif et de passif   |                          |                          |
| Paievements et variation de la provision<br>pour indemnités de cessation d'emploi  | (73,707)                 | (101,582)                |
| <br>Ressources financières nettes fournies<br>par les activités de fonctionnement  | <u>6,621,102</u>         | <u>2,881,734</u>         |
| <br>Activités d'investissement :   |                          |                          |
| Immobilisations  |                          |                          |
| Achetées   | (1,644,978)              | (815,549)                |
| Ressources financières nettes employés par<br>les activités d'investissement   | (1,644,978)              | (815,549)                |
| <br>RESSOURCES FINANCIÈRES NETTES FOURNIES (EMPLOYÉS)<br>ET VARIATION DE L'IMPUTATION NETTE ACCUMULÉE<br>SUR L'AUTORISATION DU FONDS, AU COURS DE L'EXERCICE | <u>4,976,124</u>         | <u>2,066,185</u>         |
| <br>IMPUTATION NETTE ACCUMULÉE SUR L'AUTORISATION<br>DU FONDS, AU DÉBUT DE L'EXERCICE  | <u>12,698,210</u>        | <u>10,632,025</u>        |
| <br>IMPUTATION NETTE ACCUMULÉE SUR L'AUTORISATION<br>DU FONDS, À LA FIN DE L'EXERCICE  | <b><u>17,674,334</u></b> | <b><u>12,698,210</u></b> |





If you require additional copies of this Annual Report, please contact:  
Communication Services, Passport Office  
External Affairs and International Trade Canada  
Ottawa, Canada  
K1A 0G3  
Tel.: (819)953-4283

Graphic Design: Staigh Associates Limited

© Minister of Supply and Services Canada 1993  
Cat. No. E77-1993  
ISBN 0-662-60038-X



Printed on recycled paper

Si vous désirez avoir des exemplaires supplémentaires  
de ce rapport annuel, veuillez vous adresser au :  
Services des communications  
Bureau des passeports  
Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada  
Ottawa, Canada  
K1A 0G3  
Tel.: (819)953-4283

Graphisme : Staigh associés limitée

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1993  
N° de catalogue : E77-1993  
ISBN 0-662-60038-X



Imprimé sur du papier recyclé





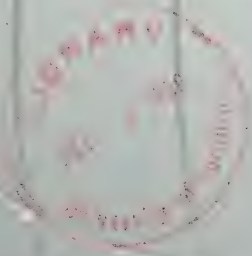
CA1  
EA 160  
- C 16

rec 01  
2 000 000

# PASSPORT OFFICE ANNUAL REPORT



1993  
1994



Passport Office Bureau des passeports

Agency of the Department of Foreign Affairs and International Trade

Canada



If you require additional copies of this Annual  
Report, please contact:

Communication Services, Passport Office  
The Department of Foreign Affairs and  
International Trade  
Ottawa, Canada  
K1A 0G3

Tel: (819) 953-4283  
Fax: (819) 953-5856

© Minister of Supply and Services Canada 1994  
Cat. No. E77-1994  
ISBN 0-662-61365-1



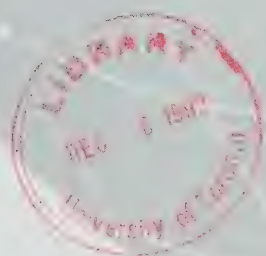
Printed on Recycled Paper

# PASSPORT OFFICE ANNUAL REPORT



1993

1994



# VISION AND VALUES



## Our Vision

To strive for excellence in the provision of our services.

## Our Mission

To provide the Canadian public with internationally respected travel documents.

## Our Values

### ***Quality Service***

We provide quality service that meets or exceeds the expectations of the Canadian public.

### ***Quality People***

We are committed to recruiting and training quality people.

### ***Integrity***

We provide travel documents that enjoy high international reputation and respect.

### ***Security***

We continuously focus on the security of the travel document and its production process.

### ***Cost Effectiveness***

We deliver travel documents to the Canadian public with the highest regard for cost effectiveness.

### ***Efficiency***

We focus on efficiency and sound management in the provision of our services.

### ***R&D***

We invest time, effort, and resources in research to develop the product and the production process technology.

### ***Recognition of Achievement***

We encourage and recognize high standards of achievement in our employees.

# TABLE OF CONTENTS

|   |    |
|---|----|
| <b>MESSAGE FROM THE CHIEF EXECUTIVE OFFICER</b>       | 3  |
| <b>HIGHLIGHTS</b>                                     | 5  |
| <b>CHAPTER 1 WHO WE ARE AND WHAT WE DO</b>            | 7  |
| Our Mission and Our Philosophy                        | 7  |
| Special Operating Agency Status                       | 7  |
| Organization  | 8  |
| The Travel Documents                                  | 12 |
| The Canadian Travel Documents                         | 12 |
| Are You Being Served?                                 | 13 |
| The Challenge   | 15 |
| <b>CHAPTER 2 A YEAR OF ACCOMPLISHMENT</b>             | 17 |
| Performance Indicators                                | 19 |
| Volume  | 19 |
| Productivity  | 21 |
| Revenue   | 21 |
| Expenditures  | 22 |
| Eastern Operations                                    | 22 |
| Ontario Operations                                    | 23 |
| Central Operations                                    | 25 |
| Western Operations                                    | 26 |
| Strategic Planning                                    | 27 |
| Management Services                                   | 28 |
| Human Resources Services                              | 29 |
| Finance and Administration                            | 30 |
| Security and Foreign Operations                       | 32 |
| <b>CHAPTER 3 BUILDING FOR THE FUTURE</b>              | 35 |
| <b>CHAPTER 4 FINANCIAL PERFORMANCE</b>                | 37 |
| Management Report                                     | 37 |
| Financial Statements                                  | 38 |
| <b>APPENDIX A ADVISORY BOARD</b>                      | 43 |
| <b>APPENDIX B PASSPORT OFFICE LOCATIONS IN CANADA</b> | 44 |





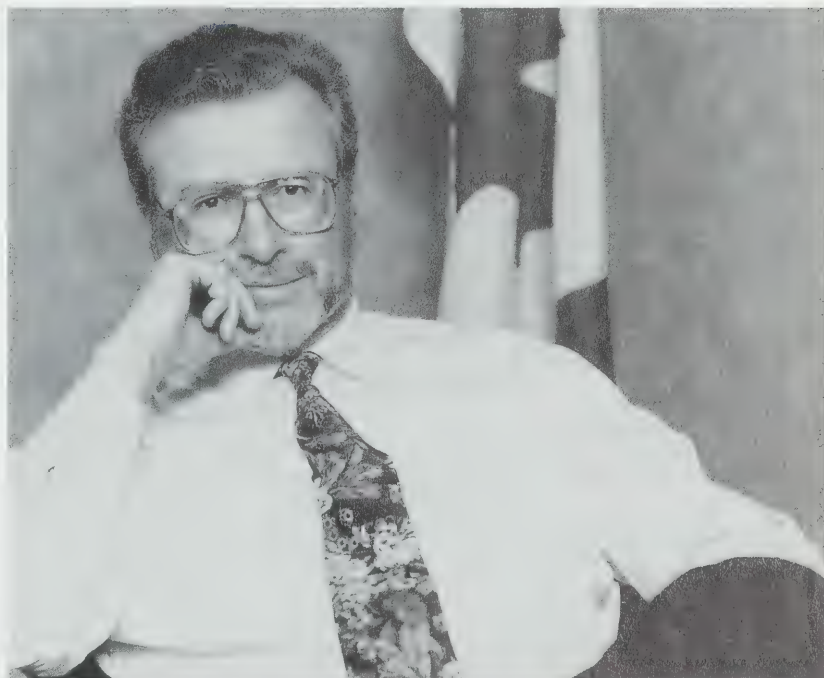
## **MESSAGE FROM THE CHIEF EXECUTIVE OFFICER**

The year 1993-94 was an excellent one for the Passport Office, during which we made significant progress in the implementation of the business renewal of the issuance process of Canadian travel documents.

It was also a year of self-examination and analysis as our accountability was transferred from External Affairs and International Trade Canada to the Public Security Portfolio and then to Foreign Affairs and International Trade. This process was very challenging as we had to adapt quickly to the changing environment; but being part of the Public Security Portfolio provided us with an opportunity to see ourselves from a very different perspective. We will be able to draw on the learning experience in the future.

The Passport Office met and surpassed the objectives enunciated in our 1993-94 Business Plan. The Technology Enhancement Plan, currently under way, is the most comprehensive program of structural change in the issuance process of Canadian travel documents ever undertaken by the Passport Office. Phase I of the Plan, successfully completed in March 1994, dealt with future client needs and the design of the new information technology infrastructure. Phase II encompasses the development of the architecture of the new computer and technology

systems. The Passport Office has also successfully implemented the Security Enhancement Plan.



*Robert J. MacPhee  
Chief Executive Officer*

During the year, a new Framework Document, the charter of the Passport Office, was developed to reflect the new philosophy and culture of the Agency, its mission and other corporate values, and to make the organization more flexible and adaptable to change.

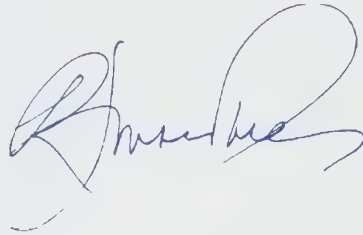
A multi-year audit of all operations and functions of the Passport Office is now being carried out, and preliminary results have been positive.

The Passport Office continues to endeavour to bring the highest quality of service to its clients. Our issuing offices are more conveniently located, more accessible, more attractive, and more efficient. Our employees, especially those who deal directly with our clients, are better prepared to perform their duties, with training courses being constantly updated to keep them current.

An important Passport Office initiative is empowerment. We are well advanced in planning the removal of an entire layer of bureaucracy. Employees have the resources and the authority to make complex decisions with confidence.

The future offers a wealth of possibilities as the Passport Office investigates new options for products and services to provide to the public, as well as opportunities for partnerships with other organizations and governments, sharing with them the technology and skills we have developed over the years.

Together with our outstanding employees, I look forward to the challenges ahead.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'R. M. ...', is positioned below the text on the right side of the page.

# HIGHLIGHTS

- *Improving quality of service to Canadians by opening three new issuing offices in Brampton, Kitchener, and St. Catharines.*
- *Developing a new charter for the Passport Office.*
- *Successfully implementing Phase I of the business renewal of the issuance process of Canadian travel documents.*
- *Implementing a new passport booklet with enhanced security features.*
- *Empowering employees in all four regional operations: Western, Ontario, Central, and Eastern.*
- *Implementing a toll-free telephone information service across Canada to improve service to clients.*
- *Issuing passports to Canadian residents living in the United States from an office in the National Capital Region.*
- *Issuing 1,319,958 travel documents.*
- *Generating revenues of \$46.5 million.*
- *Employing 567 people including 180 determinate employees.*
- *Generating a surplus of \$9 million at the close of the first four-year break-even period.*

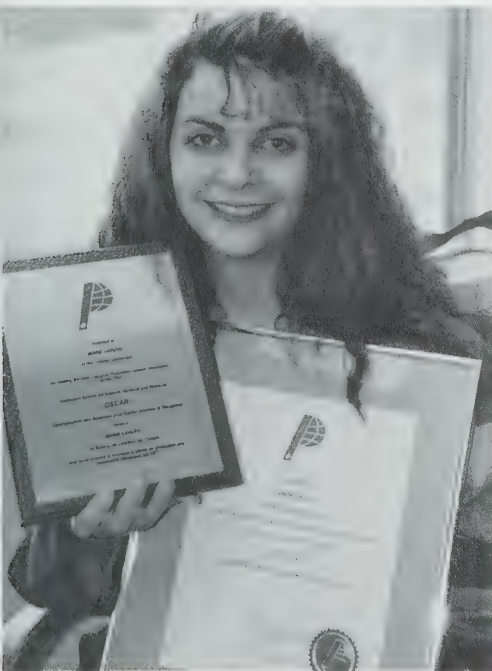




## CHAPTER 1 - WHO WE ARE AND WHAT WE DO

### Our Mission and Our Philosophy

The Passport Office is the government agency charged with issuing travel documents to the Canadian public. Its responsibilities include issuing, revoking, withholding, and recovering passports. The Office also offers guidance to missions abroad which are sometimes called upon to provide passports for Canadians out of the country, and supervises all matters related to travel documents, including their use. The Passport Office is mandated to carry out these functions under the Canadian Passport Order (P.C. 1981-1472, 4 June, 1981).



*Marie Caputo  
Ontario Operations*

The Passport Office also provides travel services to officials and elected representatives travelling on behalf of the Government of

Canada or provincial or territorial governments. In addition, it responds to requests from the international community for advice on issuing secure documents.

Our mission is to provide the Canadian public with internationally respected travel documents. These documents are recognized by multilateral treaties and have a world-wide reputation for their authenticity and the integrity of the issuing process. We also value cost efficiency and strive to provide Canadians with the best possible service. These ideals are reflected in our values and related mission statements.

In undertaking our task we are bound by three important considerations:

- efficiency in processing the documents
- security in ensuring they are authentic and universally respected
- cost effectiveness — acting with probity and fiscal responsibility.

Our services allow Canadians to travel abroad with the knowledge that their travel documents will be recognized and respected by border control officers around the world. The Canadian passport provides a high measure of security and comfort; it sets a standard for the world.

### Special Operating Agency Status

The Passport Office became a Special Operating Agency (SOA) in 1990, when the first five of these agencies were established by the government to promote sound business practices and efficiency in the delivery of government programs. We are, in effect, a “bottom line” business, though we still report to a government department, Foreign Affairs and International Trade.

Each year, the Passport Office must meet demanding performance criteria in responding to the economic environment. To improve the quality of service to our clients, we are currently investigating new products and services, but we remain conscious of the importance of security and cost.

The Passport Office has a management Advisory Board which consists of seven members including representatives from the Department, central agencies, other Special Operating Agencies, Crown corporations, and the private sector. (See Appendix A.)

The Board meets at least twice a year, and its members provide strategic advice related to long-term ventures and shorter-term exigencies. It also reviews and recommends to the Deputy Minister the corporate documents of the Passport Office, including the Framework Document, the Business Plan, and the Strategic Plan. These documents are vital to the functioning of the Passport Office, reviewing its current status and charting its future.

The Framework Document constitutes the charter of the Agency and outlines the general principles of responsibility and accountability. It was completely revised in 1993-94.

The annual Business Plan identifies the business goals and objectives for the fiscal year, outlines strategies for achieving them, and forecasts required resources. The Plan is reviewed by the Advisory Board and recommended for approval by the Deputy Minister of Foreign Affairs.

The Strategic Plan, approved by the Deputy Minister, outlines the Passport Office's long-term objectives and strategies. The first Plan was completed during the fiscal year 1992-93. It will guide the management, programs and activities of the Office until the end of the 1996-97 fiscal year.

The Annual Report evaluates the major activities of the Office and accounts for its financial situation over the preceding fiscal year. This document is the Passport Office's fourth Annual Report.

### Organization

The reorganization of 1992-93 shifted some responsibilities within the Passport Office to better reflect the Special Operating Agency philosophy and the corporate culture of the Agency. The principles underlying the new structure are: a clearer separation between operations and support functions; formation of an Executive Committee of the Passport Office; focus on strategic planning and the development of long-term corporate objectives; corporate focus for policy development; and enhanced emphasis on security. The changes in structure have enabled the Passport Office to meet its strategic objectives and respond more readily to changes in the environment and in public demand.

At the heart of the decision-making process is the Executive Committee, comprised of the Chief Executive Officer and the Directors of the Passport Office. Together, they make the corporate policy decisions that affect the operation of the Agency.

The Passport Office is composed of nine directorates, namely, Strategic Planning, Management Services, Human Resources Services, Finance and Administration, Security and Foreign Operations, Western Regional Operations, Ontario Regional Operations, Central Operations, and Eastern Regional Operations.

At the end of the 1993-94 fiscal year there were 29 passport issuing offices across the country, including a central office for



*At the counter, Winnipeg Office*

mailed-in applications. The Chief Executive Officer, five directors and 21 managers are at headquarters in the National Capital Region, and there are three directors and 26 managers in the regional offices. The Passport Office employs 567 people, including 180 determinate employees hired for peak periods.

During the year, new issuing offices opened in Brampton, Kitchener, and St. Catharines. A complete list of offices is provided in Appendix B.

The Chief Executive Officer consults with and considers the advice of the management team which includes the directors and managers. As a Special Operating Agency, the emphasis throughout the Office is on accountability, and there is considerable involvement at all levels in the decision-making process.

An annual contract between the Chief Executive Officer and each director sets out specific authorities, accountabilities, and responsibilities for the year, and ensures that everyone has a common view of Passport Office operations and the factors necessary for success. The contract also commits directors to use allocated resources — human, financial, and material — efficiently and with the highest regard for probity and economy.



## Passport Office Locations in Canada





## **The Travel Documents**

The Passport Office produces a number of travel documents:

- the 24-page passport
- the 48-page passport
- diplomatic passports
- special passports
- emergency passports
- refugee travel documents
- Certificates of Identity

## **The Canadian Travel Documents**

Canadians like to travel. In 1991, Canadians took roughly 82 million trips outside the country and, although the large majority of these were to the United States, demand for Canadian travel documents is high. The Passport Office issues approximately 1.3 million of these documents annually.

In order to facilitate travel, and in response to both the status and the needs of our clients, the Passport Office is authorized to issue a number of different travel documents.

The **24-page passport** is the regular travel document, familiar to most Canadians. It is a blue booklet, 125 mm high x 92 mm wide. It is issued to Canadian citizens and is used for occasional travel — for example, vacations and business trips. This passport currently accounts for almost 98 per cent of all travel documents issued. The passport is valid for five years and is currently non-renewable. Children under 16 may be added to a parent's travel document or they may be issued their own. The current fee for the regular passport is \$35.

The **48-page passport** is virtually the same as the 24-page passport, but the extra pages make it handy for frequent travellers, for example, those who regularly do business abroad.

In addition to these two documents, the Passport Office issues **diplomatic passports** to Canadian diplomats and top ranking government officials including the Governor General, the Prime Minister, the Leader of the Opposition, Cabinet members, and Lieutenant Governors of the provinces as well as to diplomatic couriers and to private citizens nominated as official delegates of the Government of Canada to international conferences. The diplomatic passport is recognized by its burgundy cover.

A **special passport** is provided to representatives of the Canadian government travelling on official business. These include, among others, members of the Privy Council who are not members of the Cabinet, members of Parliament, provincial cabinet members, and private citizens nominated to conferences that are not diplomatic in nature. The special passport is green in colour.

Special or diplomatic passports may be provided to the families of the officials if the families are also travelling at public expense. Determinations regarding eligibility are made by the Minister for Foreign Affairs.

Both special and diplomatic passports are valid for five years, but entitlement to them ends on the date of the termination of the official status of the bearer or on the date of the termination of the official duty. When the entitlement ceases, the passport must be surrendered.



Canada issues **refugee travel documents**, authorized under the 1951 United Nations Convention on the Status of Refugees. These documents are issued to permanent residents, and those with minister's permits, who have refugee status in Canada.

**Certificates of Identity** are issued to stateless persons, legally landed in Canada, who do not yet qualify for Canadian citizenship, and who are unable to obtain a travel document from another country.

Refugee travel documents are endorsed for travel to all countries, except the holder's country of origin. The Certificate of Identity is endorsed for travel to countries specified in the document. Both of these types of documents are limited in their validity to one or two years with provision for extension. During that time, holders are able to take advantage of the opportunity to apply for Canadian citizenship, which will make them eligible to apply for a Canadian Passport.

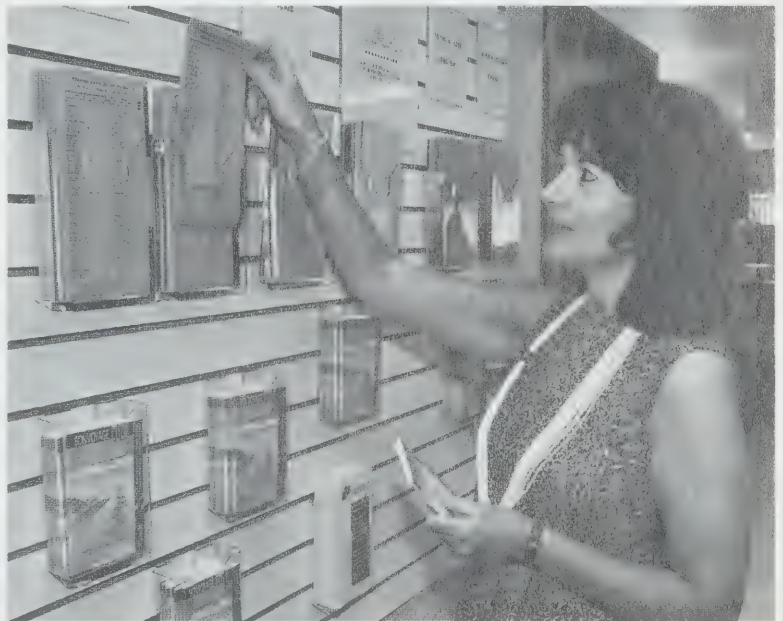
Canadian travellers stranded abroad may be issued **emergency passports** by Canadian diplomatic and consular missions on behalf of the Passport Office.

The Canadian Passport Office is a leader in the field of machine-readable documents. International interest in this technology began in the early 1980s when a surge in international travel meant that air terminals were flooded with travellers trying to pass through immigration and customs quickly. In the future, processing of travellers will be further simplified by emerging technologies.

The Passport Office is interested in new technological developments. We see them providing additional service to our clients, as well as enhancing security.

### **Are You Being Served?**

At the Passport Office, we have formally recognized quality service as one of our core values. The ability to provide quality service depends on our employees, and we pay considerable attention to providing them with a positive working environment. The role of Passport Office examiners, who interact directly with clients, is particularly important. To reflect this, we have prepared a training package, tailored to their needs, which is regularly reviewed and upgraded.



Danielle Pinard  
Sainte-Foy Office



*Our clients' perception of our service is influenced by the things that affect them the most: the location and accessibility of the passport issuing offices; hours of operation; the competence, language proficiency, and professionalism of our staff; the time spent waiting to submit an application or pick up a passport; the turn-around time for mailed-in applications; and our overall accuracy.*

*A number of new initiatives this year have been directed at improving service. More offices have opened across the country to make it easier to visit the Passport Office in person. The issuing offices have been redesigned and redecorated with a common theme, so that they will be more appealing to employees and to the public.*

*The Passport Office has also introduced a toll-free telephone service which provides callers with information concerning eligibility requirements.*

*Rather than assuming we know what our clients want, the Passport Office is making a concerted effort to survey Canadians and*

*to respond to their suggestions. Where warranted, hours have been extended; and issuing offices can provide emergency service after hours, on statutory holidays, and on weekends. An effort is being made, through the use of new technology, to predict how long a wait clients will have in the office, and to notify them of the waiting time so that they know what to expect. Efforts are also being made to see that returning clients avoid a second wait in line.*

*A move to empowerment has enabled examiners to make decisions more readily, especially on matters that previously required consultation with a superior.*

*The Passport Office is constantly looking for new products and ways to improve service to Canadians. Through the Technology Enhancement Plan we are reengineering the issuance process.*

*Despite all these endeavours, the Passport Office manages to keep its costs low and its security among the best in the world. We think that's quite an achievement!*

## The Challenge

The Passport Office was designated a Special Operating Agency with a view to improving service to the Canadian public. The quality of that service depends on the efficiency and dedication of employees. Passport Office examiners deal directly with the public on a daily basis. Increasingly, clients are consulted on ways to improve service. These suggestions are implemented where practical and built into the courses we offer to examiners.

The value of the Canadian passport lies in its international reputation for integrity and security. Canadian documents are highly regarded in this respect. Current high standards must be maintained, and technological developments ensure an even more secure document in the future.

Both service and security must be achieved within a climate of financial restraint and sound management. Considerations of cost must be balanced against these other two requirements.

The Passport Office finances its operations entirely from revenues generated by passport and other travel document fees. Under a revolving fund, the Passport Office must generate sufficient revenues to meet expenditures over a four-year period. The Passport Office was required to break even at the end of fiscal year 1993–94, but in fact showed a surplus. The financial rules by which the Passport Office operates allow the revolving fund to accumulate a surplus (or deficit) of up to \$4 million per year, and authorizes the Office to carry over surplus revenue from year to year to offset future shortfalls. To date, the accumulated surplus stands at \$21 million.

## Quality of Service



Achieving the performance targets while efficiently delivering an effective product with an acceptable level of service, calls for a constant balancing of the variables of service, security, and cost.

For example, enhanced levels of service could jeopardize security while keeping costs high. Or increased security measures

might lead to a reduced level of service and additional cost to the client. On the other hand, cutting costs could seriously hamper our efforts to ensure a secure travel document and quality of service. Decisions related to these variables have an impact on the productivity rates of the Office.

## CHAPTER 2 - A YEAR OF ACCOMPLISHMENT

During the year we met and exceeded all of the objectives detailed in the 1993-94 Business Plan although more work is foreseen on the development and implementation of the Human Resources Management Plan.

Objectives enunciated in the 1993-94 Business Plan were:

- Security Enhancement Plan
- Technology Enhancement Plan
- Management Operations Review
- Review of the Framework Document
- Human Resources Management Plan
- Quality of Service Initiatives
- Communications Plan
- Audit Plan
- Empowerment

The Security Enhancement Plan was advanced by the opening of three new offices which enabled more people to apply for their travel documents in person. We focused guarantor verification towards selected areas, and mail-in service was centralized for reasons of efficiency and enhanced security. The Security and Foreign Operations Directorate addressed the upgrading of the Case Management System, an improved training program for consular staff, audits of operations, and, in cooperation with Consular Operations and Emergency Services, a study of passport

issuance abroad. At the recommendation of the Auditor General, the Passport Office also introduced a project to determine the extent of fraudulent use of lost or stolen citizenship certificates in passport applications.

Phase I of the Technology Enhancement Plan (TEP) started in September 1993 and was completed on March 11, 1994. It identified future client needs and requirements for the renewed issuance process, and conceptualized alternatives for work flow and an information technology infrastructure. The user requirements identified in this process



*L to R, Back row: Robert Margeson, Paul Pelletier, Claire Gauthier, Serge Paquette, Celeste Peixe, Diane Kayrouz, and André Paiement  
Front row: Stan Bierbrier, Mark Lee, Joel Shaw, Steve Mulligan, and Robert Lyonnais, TEP (Technology Enhancement Project) team*

were then incorporated into reengineered work flow diagrams which are being used to develop a prototype for Phase II.

In order to achieve the most efficient renewal processes, the entire passport issuance system was examined. The Passport Office Executive Committee was then asked to decide on a number of issues related to security, finance, policies and procedures, access to information, new products and services, and operations. Specifics included: the guarantor system, data capture requirements, a biometric verifier,



issuance of a wallet-sized passport card, a revised fee structure, walk-in service, passport delivery, electronic archives, children's passports, cash control procedures and features, electronic links with other departments and agencies, redesign of the application form and passport book, and quality measurement systems.

All the decisions took into account the Passport Office goals of improving efficiency, security, and service levels, while also addressing opportunities for generating additional revenue.

Phase II of the project is to be completed in 1995. It will encompass the testing of specific critical aspects of the reengineered process in a test centre environment, development of functional specifications, cost benefit assessments, implementation plans for wide-spread renewal, production options for the existing Passport Office documents, and research into volumes and production options for the new passport card. This research will ensure that the redesigned work flow and architectural design will be able to accommodate future travel document needs.

Phase III, which will commence following approval of the project, will include the pilot testing of new systems and processes within an operational setting, followed by full implementation of the renewed Passport Office.

The Management Operations review aims to develop and implement standardized processes for passport production and to develop a new resource allocation model based on these new processes. The Executive Committee has approved the standardized and improved production models, and the Resource Allocation Review Project is under way. The process involves a review of productivity-measuring techniques and the application of these techniques to

measure our activities — including the newly standardized processes.

A new Framework Document has been developed to more closely reflect the current status of the Passport Office which has undergone changes over the past three years. The new Framework Document, or charter of the Agency, reconceptualizes the philosophy, the vision, and the accountability framework of the Passport Office. Achieved through careful analysis of the organization and, after consultation with other Special Operating Agencies, the new Framework Document was a major accomplishment. It was subsequently approved by the Deputy Minister.

The effort involved in coping with two government-wide restructuring exercises contributed to a delay in implementing the Human Resources Management Plan. The Human Resources Services Directorate undertook a comprehensive analysis of its services in consultation with its clients and has been reorganized.

The Strategic Plan recognizes that to improve service we have to become more aware of the needs of our clients and to tailor our services to meet those needs. Quality of Service initiatives implemented during the year in review comprise a national toll-free telephone service, a customer traffic management system within the issuing offices, client surveys, and an independent review of our examiner training program. The three new issuing offices bring more convenient service to the Ontario region.

The Communications Plan involves making our various services known to target groups such as applicants, guarantors, travel agents, government and corporate associates, special interest groups, and the media. The objective of the strategy is to enhance and build client confidence in the Passport Office's policies, procedures, and programs, while

emphasizing partnership with our industry, government, and corporate associates.

The delivery of communications has become largely decentralized with regional and functional directors assuming a high degree of authority and responsibility. A large number of activities, specified in the various reports to follow, included participation in travel industry shows, public displays such as kiosks in malls, educational functions, and media relations for special events like the opening of new offices.

The Management Services Directorate continues to provide corporate level communications. In particular, the Directorate has been involved in developing a Passport Office communications policy and procedures manual and has produced audio-visual material to be used around the country.

The Audit Plan outlined in the 1993–94 Business Plan is under way, with several offices already audited and with very positive results.

Empowerment was another important objective of the 1993–94 fiscal year. The Executive Committee is planning to streamline management in regional operations in accordance with the recommendations of the Capelle Report. The Executive Committee has also revised work descriptions for managers, examiners, and production personnel. Opportunities for further empowerment are also being considered.

## Performance Indicators

To measure our success, the Passport Office uses several criteria: volume, productivity, revenue, and expenditures.

During the course of the 1993–94 fiscal year, the volume of business of the Passport Office increased slightly over the preceding year, but

was below the expectations of the Business Plan. A weak economy, more restrictive provincial budgets, and a consequent increase in the number of unemployed led to a modest growth in volume of only three per cent up to December 1993.

The management of the Passport Office consistently exercises tight control over human and financial resources to meet its objectives.

In December 1993, a travel advisory suggested that Canadians visiting the United States by public transportation carry a valid travel document. This caused our sales to leap by 18.6 per cent in the last trimester. The number of employees qualified to handle the extra volume was insufficient and the demand occurred during our high season, already the busiest time of the year. Due to an inspiring effort on the part of our employees we succeeded in responding to this demand. The productivity of the office reached a very high level, 14 per cent higher, on average, than our objectives. But the long-term impact on our employees was too strenuous for a repetition of this situation to be considered desirable in the future.

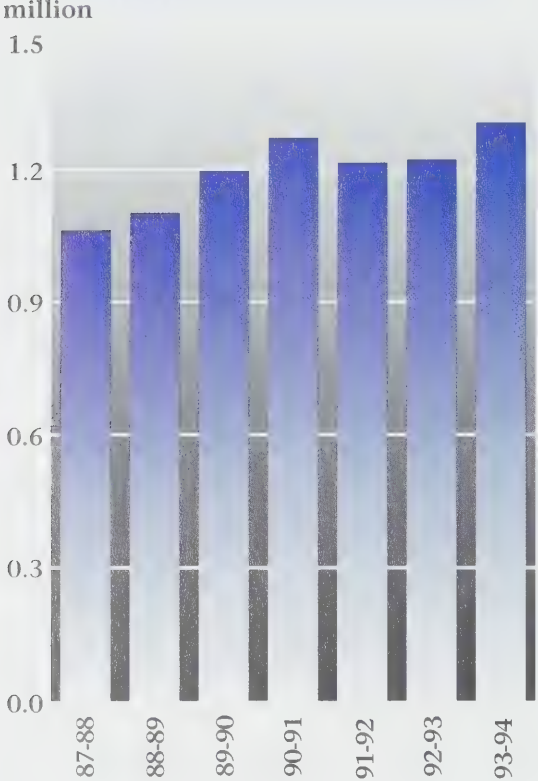
### Volume

Globally, 1,319,958 travel documents were issued in 1993–94: 1,253,486 in Canada and 66,472 through foreign missions.

The 1993–94 Business Plan forecast a volume of 1,369,000 passports, 3.7 per cent above the volume achieved. The domestic portion of our business increased while the business at missions diminished.

The total number of travel documents delivered was 6.2 per cent higher than in the 1992–93 fiscal year. The first two trimesters showed about a three per cent growth over 1992–93, while the travel advisory made our sales jump to 18.6 per cent compared to the figures for the third trimester of 1992–93.

Travel Documents Issued



The volume of travel documents issued in Canada was 7.7 per cent higher than in 1992-93. Apart from the travel advisory, other factors influencing the demand for travel documents were the marginal recovery

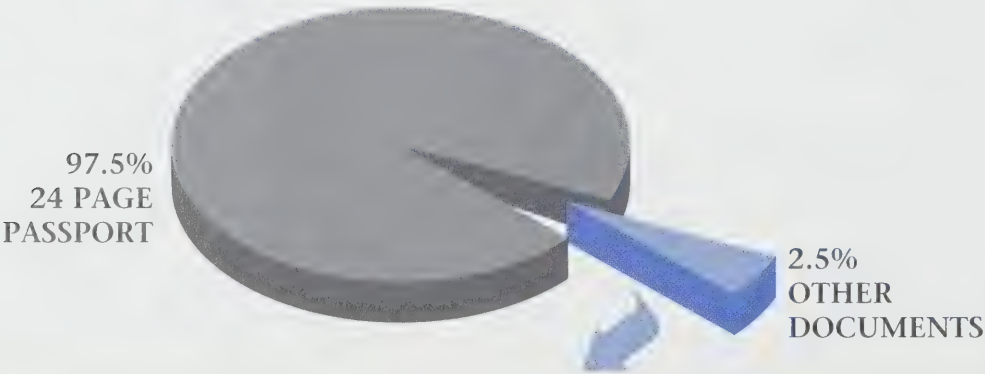
of the economy in 1993 (less than predicted), and the consistency of the Canadian dollar in the countries outside North America most visited by Canadians.

The very cold winter of 1994, and the perceived danger of travel to the United States (especially to Florida where reports indicated some hostility towards tourists), led many Canadians to visit other warm countries last winter and thus to acquire passports. Statistics Canada indicates that there were 5.3 per cent more trips to countries other than the United States in 1993-94 than in 1992-93.

A major reason for a slower growth than predicted in the 1993-94 Business Plan was the decline, for the second consecutive year, in the value of the Canadian dollar in relation to the American dollar. The exchange rate fell by 6.7 per cent in 1993, and according to Statistics Canada, visits of more than one night's duration to the United States fell by 6.9 per cent. (Statistics Canada, Travel-log Vol.13, No. 2, p. 12.)

Since September 1993, we have issued 11,433 passports to Canadians residing in the United States from our central office in Canada.

Travel Documents by Type



|                  |        |         |          |       |       |
|------------------|--------|---------|----------|-------|-------|
| 48 Page Passport | R.T.D. | Special | C. of I. | Dipl. | Emer. |
|------------------|--------|---------|----------|-------|-------|



**Passport Fees\*****24-page passport or equivalent**

| Country        | Years Valid | Fee(C\$) |
|----------------|-------------|----------|
| Canada         | 5           | 35.00    |
| United States  | 10          | 87.56    |
| France         | 5           | 91.00    |
| United Kingdom | 10          | 38.34    |
| Australia      | 10          | 102.00   |
| Japan          | 5           | 88.00    |
| Sweden         | 10          | 54.00    |
| Mexico         | 5           | 114.52   |
| New Zealand    | 10          | 65.09    |
| Spain          | 10          | 15.80    |
| Italy          | 10          | 5.15     |

\* as of October 1994

**Productivity**

Productivity is defined as the number of travel documents issued per person-year. There are two variations of the productivity rate: the first takes into account overhead; the second includes production personnel only.

The overall productivity of the Passport Office in 1993-94 reached 2,655 passports per person-year, up seven per cent over the previous year and 4.1 per cent above the Business Plan. The productivity rate of production personnel reached 3,614 passports per person-year, 13 per cent over the previous year, and 0.7 per cent more than the Business Plan predicted.

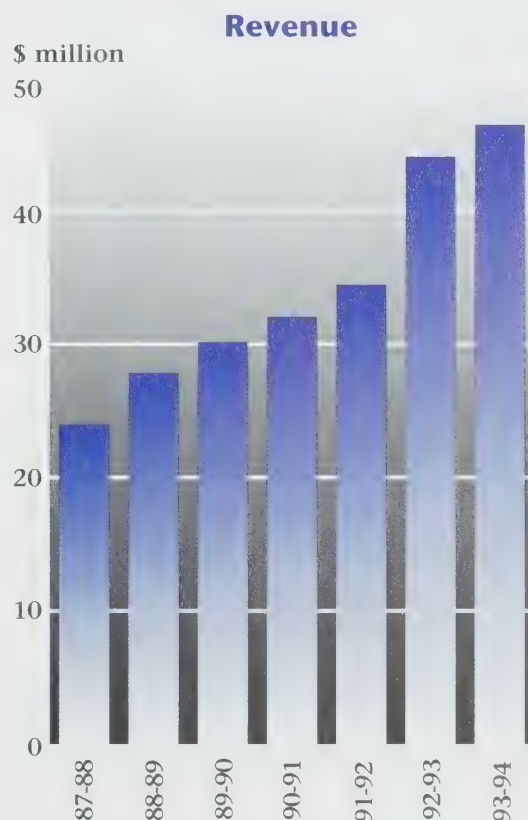
The excellent performance of operations is partly a result of the Agency's stringent utilization of resources, and also of the explosion of demand for travel documents in the final third of the fiscal year. Other factors are the successful implementation of the Security Enhancement Plan, the introduction of simplified routines, and the increased decision-making authority given to employees.

Again this year, the Passport Office was involved in activities requiring a high investment of human resources: three new offices opened in Ontario, many others were renovated or moved, and work descriptions were revised for the whole organization in support of a government-wide initiative. Other activities requiring increased personnel were the mail-in service for Canadians living in the United States, and the Technology Enhancement Plan.

All sections contributed to the high productivity of the Office. The Ontario and Western operations saw the strongest growth, with 11.7 per cent and 15.4 per cent respectively.

**Revenue**

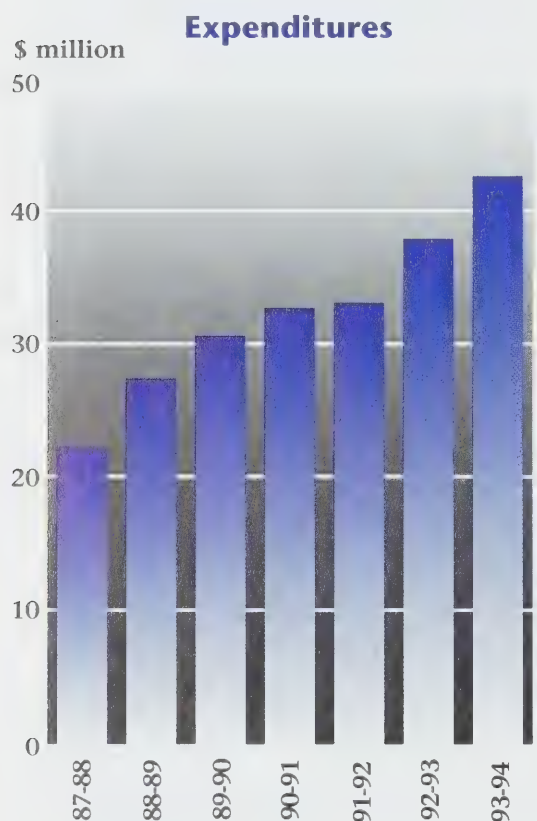
In 1993-94, revenues reached \$46.5 million, an increase of \$2.4 million over the previous fiscal year. This increase was due to a 6.2 per cent increase in volume.





## Expenditures

Total expenditures for the fiscal year 1993-94 were \$42.6 million, \$3.9 million lower than the revenues for the year. The expenditures increased by \$4.7 million over the 1992-93 fiscal year. About 48 per cent of the 1993-94 expenditures were salaries and employee benefits, 49 per cent represented operations and maintenance, and three per cent were capital expenditures.



## Eastern Operations

Eastern Operations is responsible for the issuing of travel documents in the area which includes Quebec and the Atlantic provinces. There are currently eight issuing offices: Fredericton, Halifax, Jonquière, Laval, Montreal, Sainte-Foy, Saint-Laurent, and St. John's, Newfoundland. The Eastern Regional Directorate office is located in Montreal.

The Eastern region met and surpassed its productivity goal by four per cent. The travel advisory concerning travel to the United States caused a huge increase in passport demand at offices in the Eastern region. Management quickly responded by hiring people to handle the increased volume. The impact was highest in the St. John's, Halifax, and Fredericton issuing offices.

Steps were taken to allow more flexibility in handling travel document requests at the three metropolitan offices in Montreal. To reduce the waiting time for service, managers arranged to exchange resources among their offices.

Because of its central location, the Montreal issuing office is very busy in the early morning hours. To accommodate its clients, this office now opens at 7:30 a.m. A survey was done to assess the needs of clients and, as a result, Halifax, Fredericton, Sainte-Foy, and Jonquière have also extended their hours.

Empowerment of personnel throughout the Eastern region has improved service to clients, by giving individual staff members more responsibility in the issuing process.

The issuing offices have introduced a green light system, to ensure that patrons who must return to the Office for some reason are not kept waiting a second time. Clients seem much happier with this system.

In the Eastern region we have improved waiting rooms making them more functional and attractive for both clients and employees. In cooperation with Human Resources Services, we have also improved workrooms to simplify steps required by new methods of production.

The offices at Sainte-Foy and Fredericton have moved to spaces better adapted to their needs with better accommodations for quality of service.

Employees of the Passport Office have consulted with authorities in Quebec over the rewriting of the Civil Code which has included changes to the registration of births in the province of Quebec. These changes have affected our passport issuing procedures.

Agreement has been reached with the Department of National Defence over ensuring rapid treatment of passport requests for members of the Canadian Forces going to posts overseas. Personnel from the offices in Fredericton, Halifax, and Sainte-Foy took part in the discussions. The arrangements provide for Passport Office personnel to go to military bases to handle passport applications as required.

An automated system in the Montreal office facilitates the processing of applicants. The national toll-free information number was partly decentralized so that all calls originating from the province of Quebec could be handled by operators in Montreal. This provided better service for Quebec customers and reduced costs for the central system.

The region devised a communications strategy to raise the visibility of the Passport Office in the Eastern region and to bring us closer to our clients. These objectives were achieved through several initiatives. The region participated in the Annual General Meeting of the Association of Canadian Travel Agents in Québec City, and in their regular meeting in St. John's. We communicated with the network of travel agencies in Atlantic Canada and took part in travel shows and other similar events from Montreal to St. John's. Eastern region employees also took part in radio and television interviews about travel and passport services, and held displays in commercial centres in Montreal, Laval, Rosemere, Anjou, Pointe-Claire, Saint-Bruno, Roberval, Alma, Chicoutimi, and Moncton.



*Louise White, Examiner  
Sainte-Foy Office*

Information sessions were held in schools in the Saguenay, at the Community College in St. Andrews, and at the Canadian Institute of Travel Counsellors in Moncton.

The Eastern region faced several challenges in the area of human resources. Preparation and retraining of support staff ensured a positive transition to new functions dictated by technological changes and empowerment.

## **Ontario Operations**

In addition to its seven issuing offices in Hamilton, London, North York, Scarborough, Thunder Bay, Toronto, and Windsor, the Ontario region opened new offices at Brampton, Kitchener, and St. Catharines during the past year.

The new service points caused shifts in business volumes within Metro Toronto and in the "Golden Horseshoe"—the area around the western end of Lake Ontario. The uncertainties and changes in volume brought out the best in managers and staff alike, as offices adjusted to meet demands, and staff travelled between offices with burgeoning client bases. Volume rose by eight per cent in the Ontario region:

roughly one third of all passports issued across Canada during the fiscal year. Despite all the unknowns, and with productivity higher than forecast, Ontario region never wavered from providing five-day turnaround service to our clients.



*L to R: Edwina Bennett, Edie Sousa, Laurel Heaton, and Marilyn Rego, Kitchener Office*

The new offices share the same design, modular furnishings and colours familiar to clients of the Toronto, North York, and Windsor offices.

The London office began displaying the work of local artists in its waiting room and the idea has spread to the issuing offices in Kitchener and St. Catharines. Art associations were approached about mounting displays to be changed on a regular basis. The art beautifies waiting-room walls and promotes local artists at no cost to the Passport Office. Both employees and clients appreciate it.

The Ontario region continues to emphasize quality of service in all our offices. For example, a green light system at the North York office ensures that returning clients do not have to wait in line a second time.

A customer traffic management system at the Toronto Passport Office, and a cash register pilot program in North York, have proven to be more efficient for examiners.

The systems also produced information for the management team which alerted them of the need to redeploy staff to better serve clients during busy periods.

Issuing offices also hired part-time staff. This provided management with the flexibility to adjust to peaks in business while still holding the line on productivity targets.

To further improve service, a number of offices sent examiners to make presentations to school, church, and other groups planning trips and wanting passport information.

Ontario Regional Operations developed and delivered brochures and "Information Guides" to over 2,000 travel agents in Ontario and to members

of Parliament located in communities without issuing offices. Where members of Parliament were in reach of a passport office, managers visited the constituency offices and briefed new MPs and their staffs and provided them with educational materials. The opening of the new Kitchener office was marked by a display in the Kitchener Fairview Mall.

In new locations, and elsewhere if possible, offices were staffed so that every member could complete the entire issuing process, following the passport from entitlement, through guarantor checks, to production and finishing. This has meant flexibility in managing office demands, and increased job satisfaction. It is also consistent with the Operation Review Committee's recommendation that guarantor verifications be done by one and the same examiner.

At the regional conference, in spring 1993, staff exercised increasing authority, showing that good training, coaching, and experience has prepared them well for empowerment.



The opening of new offices and the secondment of an Ontario manager to the Technology Enhancement Plan team provided new opportunities for staff advancement. These assignments will hold staff in good stead as offices continue to move toward empowerment.

## Central Operations

Central Operations is located in the National Capital Region. It is responsible for the Hull and Ottawa issuing offices, central processing units, Certificates of Identity, Official Travel, and mail support.

Central Operations experienced an unusually high demand for passports in the third quarter of the fiscal year which put a heavy demand on services in Ottawa-Hull, both at the issuing offices and through the mail.

As of September 1, 1993, Central Operations assumed responsibility for the delivery of passport services, by mail, to Canadian citizens residing in the United States. This decision was aimed at reducing costs to the taxpayer, but Central Operations also saw it as an opportunity to provide better service. Canadian consulates in the U.S. would take as long as six weeks to issue a passport. The new service has met and exceeded the 10-day service standard on the application form. Central Operations and the Administration worked with Canada Post Corporation to develop an effective and secure system for delivering passports to Canadians living in the United States. Customers have been satisfied and complimentary. Canadian consulates are still responsible for providing urgent passport services.

The reorganization of Central Operations in September 1993, in response to the Capelle Report, provided managers with clear responsibilities, authorities, and the resources to provide services to clients. The reorganization affected all Central Operations employees. The 60 most affected were retrained and reassigned without loss of service during the period. The restructuring also organized employees into units for team building, resulting in a greater sense of empowerment. Concurrent with this reorganization, new client service facilities were opened for Official Travel, Certificate of Identity, and applicants at the Hull issuing office.

During the transfer of the Passport Office to Public Security Canada, Central Operations was directly involved in transition activities. We also coordinated the introduction of a new Canadian passport booklet in the fall of 1993.



*L to R: Serge Bogé, Daniel Champagne, Francine Morin, Marie-Claire Parent, Ron Nasrallah, Cathy Rego, John Milchak, Marjorie Forsythe, Marie-Helene Farmer, and John Murray (Certificate of Identity, Official Travel, and Hull Public Services)*

During the year, Central Operations worked with the House of Commons administrative services to improve our services and to ensure accountabilities for application fees and passports.



A number of foreign guests from Japan, Taiwan, Yemen, and Russia toured Passport Operations. Central Operations represented Canada at the 1993 meeting of the International Civil Aviation Organization's working group on machine-readable travel documents. The purpose of this ongoing working group is to refine document specifications to facilitate international travel and improve security.

The Official Travel section was involved in designing a passport tracking system to improve and clarify the custodial responsibilities for holding and exchanging official passports.

On March 3, we celebrated the success of 30 employees who have been with the Passport Office for 20 years.

### Western Operations

Quality of Service initiatives were introduced in the Western region in 1992-93; in 1993-94, they have been under continuous improvement. This includes a client survey and an updated Quality of Service Plan based on input from clients and employee focus groups. Eighty per cent of clients reported that Western region offices displayed "excellent

employee courtesy." The overall level of service received a rating of excellent by 70 per cent of the respondents. All offices receive copies of the survey which they analyze with respect to their customer service.

To provide better service to our clients and improved working conditions for our valued employees, two offices were renovated and a third office was relocated to more appropriate and client-friendly accommodation.

As part of the Western region's Communications Plan, introduced in 1992-93, Passport Office information kits are sent to members of Parliament and members of the legislative assemblies as well as school groups and travel agencies. These low-cost kits, developed in-house, reflect the needs of the local communities where they are distributed. Regional offices participate in local and regional travel shows.

Employees are kept informed of changes and initiatives, and provided with ongoing training. The region has developed a video listing of training films; each regional office has a VCR on site. Regional management conference call minutes, an ad hoc regional newsletter, and customer comments on service are circulated to all employees.



*L to R: Wendel Muhlbach, Karin Winkler, Andrew Rawlines, Denise Barron, Trudy Bent, MaryEllen Gillan, Brian Loepky, Jean Kennedy, Terry Bryant, and Gurdip Johal  
Calgary Office*

Quality of service and quality of the working environment were enhanced by empowerment. Western region employees have been fully empowered except where policy changes are required. In principle, examiners are now empowered to take most decisions regarding passport issuance; this includes requests for urgent service. This front-line empowerment provides applicants with faster service.

The Technology Enhancement Plan (TEP) is being introduced in the

Western region by an employee from each office who participates in a regional TEP team. The Western region TEP team confers via teleconference. Members are examiners and production staff. Conference call minutes are distributed to each employee and TEP is highlighted at regional office staff meetings. With such broad representation, the regional TEP team is seen as a valuable opportunity for input from Western employees.

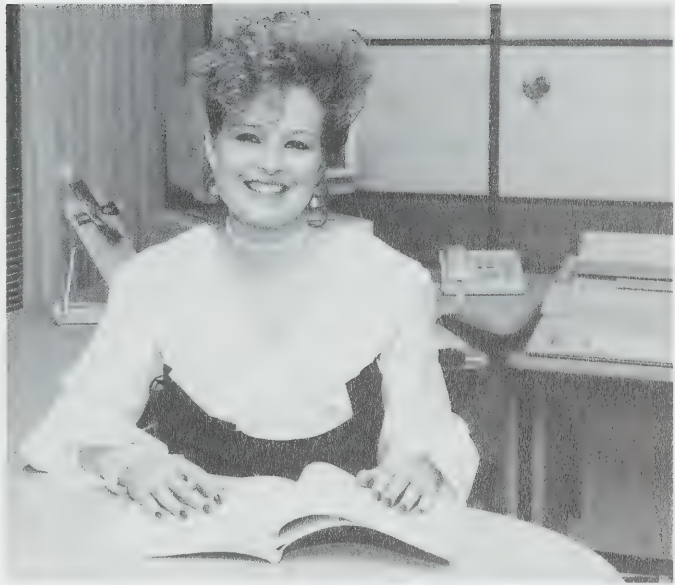
The Western region continued to respond to operational needs and provide developmental opportunities for employees by assigning them on a short-term basis, to more senior levels, at various regional offices.

In response to Department of National Defence personnel travelling to the former Yugoslavia, regional passport offices processed an increased number of applications. Processing was coordinated to accommodate large numbers of applications.

The Western region director conducts site visits twice a year at each regional office. During this past year, audits were conducted by the RCMP and Consulting and Audit Canada. All audits and site reviews indicate sound security procedures and high quality of service.

## Strategic Planning

During the 1993–94 fiscal year, Strategic Planning carried out a comprehensive review of the Passport Office's Framework Document which resulted in the development of an entirely new charter for the Agency. The Framework Document articulates the operating and accountability principles and identifies the authorities vested in the position of Chief Executive Officer of the Passport Office.



*Sharron Woodstock-Hayward  
Strategic Planning*

The new Framework Document reconceptualized the philosophy, the vision, and the accountability framework of the Agency. It took into account recent developments in the Passport Office and reflects consultations with government departments and other SOAs.

Due to the government's organizational changes which occurred during the year, the Framework Document was submitted to the Deputy Minister of Public Security and later modified and resubmitted to the Deputy Minister of Foreign Affairs, and approved.

During the course of the year, Strategic Planning also reviewed the long-term objectives of the Agency, and prepared the 1992–93 Annual Report and the 1994–95 Business Plan.

Strategic Planning provides essential administrative support to the Executive Committee, chaired by the Chief Executive Officer, and to the Advisory Board. Strategic Planning also prepared several presentations delivered by the CEO and others in the Passport Office,

and was heavily involved in working groups including the one which developed a corporate mission for the Public Security Portfolio.

Strategic Planning also contributed to the development of corporate culture and its dissemination throughout the Passport Office, by publishing a regular newsletter, *Passages*, and through posters and other communications.

### Management Services

The Management Services Directorate includes: Information Systems, Computer Services, Organization and Methods, Communications, and Passport Policy.



*Paul Cavanagh, Information Systems  
Management Services*

In October 1992, the Operations Review Project was launched to synchronize and standardize production procedures in all issuing offices across the country. The Directorate successfully improved production processes and published a complementary procedures manual for the "in person" application process required under Phase I of the Operational Review Project. These steps prepared the way for Phase II of the project which included the

development of a Resource Allocation Review. The review started in November 1993 after the framework was approved by the Executive Committee.

Management hopes that this project will improve systems throughout the organization. For example, the Certificate of Identity section has faced a backlog from a fast-growing demand in the last two years — a situation which should improve with the implementation of the Operations Review Project.

Since July 1993, all correspondence has been handled by the Correspondence Unit which is developing ways to simplify its processes and work more efficiently. The Unit has published monthly statistical reports on volume, language, and type of correspondence. Now that we are able to identify the types of letters we receive, some adjustments may be made to the quality of service which will result in fewer letters being processed.

The Unit created a data base of approximately 75 prepared texts to be used in response to correspondence. Technological enhancements improved the method of producing letters through a dedicated printing station, an automatic envelope feeder, and electronic communication with directors.

A major effort was required in the changeover from department to department which occurred this year. This affected the development of the corporate logo, correspondence, and the forms and publications of the Passport Office.

During the course of the fiscal year, Management Services formulated the mandate of the Passport Policy section. To do this, the management team looked at entitlement and the role and purpose of the travel document.

Entitlement includes the type of information needed to substantiate the claim of a passport,



and required study of the form and manner in which the information is collected. Topics considered include:

- guarantor policy
- application of citizenship rules
- custody issues.

The Policy section carries on active liaison with other travel document issuing authorities. It ensures that minimum, internationally accepted standards and conventions are applied to the travel document.

The Policy section must also be sensitive to changes in provincial legislation. Some of these ongoing situations include Civil Code reform in Quebec which is affecting the issuance of birth certificates there, and the possibility that provinces may start charging the Passport Office for birth certificate confirmations.

Any new policy formulated must also provide criteria for changing the policy at a later date.

In addition to all these activities, Management Services implemented the Passport Office's national 1-800 service (a toll-free telephone number for passport clients across the country). New equipment was installed in Hull, Montreal, and Toronto, and employees were instructed on its use. More than 800,000 requests from the public were processed in 1993-94.

## Human Resources Services

This was a very challenging year for Human Resources Services, resulting in extensive changes to the way the Directorate operates. Early in the year, a vacancy in the directorship required two team members to share the responsibilities of that position while still carrying out their own duties. Employees coped with a regular workload of

classification, staffing, and staff relations and also took care of the pay actions required by staff relocations.

In 1993, a massive exercise was undertaken to implement the government's new Universal Classification System (UCS-GE). All managers and supervisors received courses in work description writing and in the rating of work descriptions. All work descriptions were rewritten in the new format and, with the commitment and dedication of the work force, we are ready to implement the system.

Human Resources Services also undertook a thorough analysis of the training needs of our examiners. With the assistance of Training and Development Canada, we prepared a new two-week course which was offered four times during the fall and winter of 1993. We are now in the process of validating the design of the course via questionnaires sent to both the examiners who attended the course and to their managers/supervisors. In 1994-95 we will be making final adjustments and updates to the course with the input of Human Resources Services' clients across Canada.



*Ginette Laflamme, Director  
Human Resources Services*



The Passport Office was also subject to Official Languages deregulation. We identified and justified which of our offices should provide “active offer” in both official languages according to Treasury Board directives, using the 1993 census statistics. We also undertook a major review of our policies, guidelines, and procedures with regard to our language deregulation obligations as a government organization.

In January 1994, a newly appointed director carried out a complete reorganization of Human Resources Services. The Directorate analyzed its services and organizational structure. Clients expressed their needs and personnel responded by reorganizing and focusing their energy to provide service to all other sections of the Agency. The reorganization was completed in time for implementation on April 1, 1994.

Human Resources Services is now composed of three teams. The Strategic and Program Development Team focuses on the development of policy and procedures in the areas of classification, staffing, staff relations, pay and benefits, and human resources planning. The team will also consult with and provide guidance to human resources advisors at headquarters and in the regions.

The National Capital Region Operational Team provides the day-to-day operational services with a multidisciplinary approach to staffing, classification, staff relations, pay and benefits, official languages, and human resources planning.

The regional human resources advisors provide services to their specific regions and have a functional reporting relationship with the Director of Human Resources Services. The advisors’ participation and input into policies, procedures, and the Business Plan will ensure that regional perspectives and concerns are taken into account.

This change was implemented in order to improve service delivery to the management team and employees of the Passport Office, and to reflect the corporate values of the Agency.

## Finance and Administration

The Finance and Administration Directorate provides support to all managers of the Passport Office in matters concerning Finance, Administration, and Records Management.

In addition to the 11,000 payments processed during the year and the performance of its regular planning, reporting, and monitoring activities, Finance has undertaken three major activities: a revision of the Passport Office’s financial delegation instrument, a feasibility study on statistical sampling, and a budget reduction exercise.

Finance has revised the financial delegation document to provide greater flexibility to the Passport Office and to its management team. The delegation document will be approved by the Minister of Foreign Affairs during the next fiscal year. The revised delegation document is congruent with the Passport Office’s Framework Document.

A feasibility study was performed to assess whether the Passport Office could implement statistical sampling to improve the efficiency of its account verification and payment requisitioning process. The results of the study revealed that the implementation of statistical sampling at the payment requisitioning stage is feasible. Accordingly, a sampling plan was developed and approved by senior management. The training of employees and the implementation of the sampling plan will be undertaken during 1994–95.

In order to minimize the Passport Office's projected deficit, Finance performed a review of budget allocations to cost centres, and proceeded with a major budget reduction exercise.

In the area of Administration, the accommodation specialists managed and coordinated many projects concurrently. In line with our corporate objectives of better quality of service to our clients and a better quality of working life, the Accommodation section has coordinated the opening of new offices in Kitchener, Brampton, and St. Catharines. Accommodation has also coordinated a number of relocations and expansions: the relocation of the public counter in Hull, the Official Travel section, and

To provide better service to the management team, the Accommodation Section acquired the AUTOCAD system, a facilities management software. This software will simplify the design of functional office layout.

In the past year, the inventory control process in Headquarters' stockroom and the issue of purchase orders in the Administration section have been automated. The automation of these two activities has resulted in better management of the stockroom inventory and a better service to our clients.

For the convenience of the Canadian public, the Administration section has also proceeded with the standardization of the Passport Office information indicated in the blue pages section of the telephone book.

The Records Management Section provided support to all areas of Headquarters and Regional offices in regard to research requests and retrieval services from the Policy and Administrative files. Corporate file research requests included 33,780 microfilm requests emanating from the Privacy Commissioner, Consular Services, Headquarters, and Regional Offices. A total of 1,109,291 corporate files were microfilmed.

Records Management participated in the Locally Shared Support Services (LSSS) committee working group to implement an on-site archives storage for semi-active records. This should result in more efficient retrieval of information. As part of an ongoing project with the Departmental Records Information Management Division, steps were taken to implement a Block-Numeric, automated, file classification system which will result in a unified automated file classification system



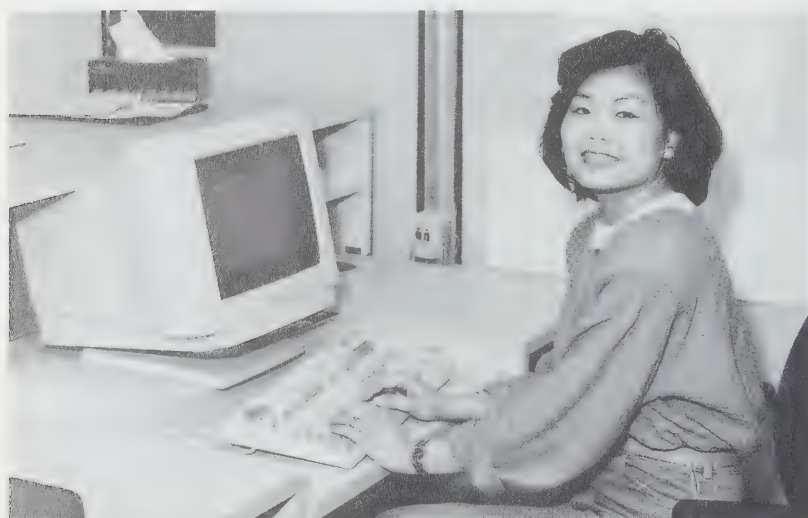
*Carole Tait, Facilities and Telecommunications  
Administration  
Finance and Administration*

the Certificates of Identity section from the sixth floor of the Place du Centre building to the commercial level; the relocation of the Winnipeg, Fredericton, and Québec City offices; and the expansion of the Victoria, and Edmonton offices.

throughout the Passport Office. This will allow for an on-line records scheduling and disposal program.

## Security and Foreign Operations

The Passport Office's emphasis on security and quality control is supported by the Security and Foreign Operations Directorate which addresses the threat posed by professionally forged, stolen, or illegally obtained support documents.



*Hazel Chung, Administrative Unit  
Security and Foreign Operations*

The Directorate carries out activities in the area of passport crime prevention and takes an active part in the Interdepartmental Committee on the Security of Canadian Documents.

The Directorate's activities have resulted in a new, more technically unimpeachable passport. The new passport booklet, which appeared in fall 1993, contains additional security features to prevent tampering and also to make counterfeit or altered documents

more apparent to border personnel. It places serious obstacles in the path of those who would attempt to tamper with a document.

The Security Enhancement Plan, initiated in 1991, called for a number of measures to enhance the security of the Canadian passport and how it is issued. One of the fundamental changes was to encourage applicants, wherever possible, to apply for their passports in person. This approach highlighted the need for additional issuing offices, and so several new offices have been opened since that time. The improved avail-

ability of regional offices has encouraged more clients to apply for their passports in person.

In cooperation with the Registrar of Canadian Citizenship, and pursuant to a recommendation by the Auditor General, the Passport Office undertook a project to determine the extent of fraudulent use of lost and stolen citizenship certificates in passport applications. The project, now completed, showed no indication that lost or stolen citizenship certificates are being used to obtain Canadian passports.

The 1993-94 Business Plan called for an upgrading of the Case

Management System to help identify crime and immigration fraud, in cooperation with law enforcement agencies and immigration officials. The decision was taken to postpone any further work on the Case Management System, a part of the Security Enhancement Plan, while we explore the potential of the Technology Enhancement Plan to offer new approaches and safeguards.

The Directorate undertook an analysis of Consular and Immigration Affairs officials to



determine their training needs. Specific units of information have been developed so that training packages can be assembled to meet the needs of individual posts. We have developed an initial long-distance training package for mission personnel and have participated in consular training abroad and in Canada.

The Directorate expanded the formal audit of applications submitted in Canada and took on the responsibility of accounting for blank passport forms and identification labels for posts abroad, also ensuring that posts have sufficient blanks and labels to provide passport service.

The Passport Office in Hull now issues passports to Canadians living in the United States (although emergency service is still provided by missions there). Computer connection through the SIGNET system in Foreign Affairs and International Trade and at posts is being considered.

The Directorate also took part in a consular study of the feasibility of centralizing passport issuance in Western Europe.

The 1993-98 Audit Plan is currently being carried out to provide management with an independent assessment of the quality of the Passport Office's internal controls and business processes, as well as with recommendations and suggestions for continual improvement. By the end of the fiscal year, the Audit Plan had been developed and seven audits had been completed, with 12 more scheduled for 1994-95. Generally, the audit teams looked at the effectiveness and efficiency of operations, the management systems and security controls. As a whole, the audits, completed in 1993-94, found Passport Office operations efficient, and service excellent. A recurrent recommendation for improved technology is already being addressed.





## CHAPTER 3 - BUILDING FOR THE FUTURE

The Passport Office is on course with the renewal of its issuance process. We are redesigning the passport production system and procedures, and taking advantage of modern technologies for image capture, storage and retrieval, document management, and digitized image printing.

In the future, information technology will be used to its full advantage in redesigning the delivery of our services. Through an integrated electronic link between offices, the Passport Office will have enhanced communications capabilities and be more accessible through the standardization of computer programs and hardware. Our aim is a fully on-line environment both in Canada and, where feasible, in the consular network.

We will continue to ensure the security of the Passport Office data base, with limited access for both internal and external users.

Enhanced information technology will mean the possibility of more centralization of services, added efficiency, and profitability. Eventually, the Passport Office will have a whole new look, and a more streamlined production and issuing process.

Across Canada, and in missions abroad, client needs will drive the design and delivery of all services. New offices and more convenient hours, locations, and parking arrangements have already been introduced. These and other improvements will continue.

Traditionally we have offered products and services related to travel documents. Now we are also investigating additional services we could provide. One suggestion being considered is the introduction of a machine-readable passport

card. The card would facilitate travel to the United States by greatly reducing the time it would take clients to clear immigration and customs. Other advantages would include increased security and better border control.

In the United States, a similar card has already been introduced by the Department of Immigration and Naturalization Services (INS). The "INSPASS," as it is called, allows preapproved citizens to use automatic machines with biometric recognition devices such as hand-geometry to clear them through immigration. In other words, a machine would read the shape and dimension of the card-holder's hand to determine that the card is indeed being used by the person to whom it was issued. The card does not allow the holder to bypass customs. The Passport Office is following the introduction of this service with interest.

In Canada, a proposed "single-window" approach to government services would mean that clients would no longer have to deal with several different administrative programs and departments in government. There are benefits to this approach and the Passport Office is studying its ramifications, especially from a security standpoint.

In the future, the Passport Office will vigorously pursue joint venture opportunities with other departments and other SOAs, governments, and the private sector. We will provide the expertise we have already established in producing and issuing secure and effective documents at reasonable cost, and our research shows that this is an area appropriate for development.

Whatever we undertake, the Passport Office, through its loyal employees, will continue to pursue excellence in the provision of travel documents and in responding to the needs of the Canadian public.



## **CHAPTER 4 - FINANCIAL PERFORMANCE**

### **Management Report**

Management is responsible for the preparation, presentation, and consistency of financial information contained in the Annual Report. The financial statements and accompanying notes have been prepared by the Finance and Administration Directorate in accordance with the *Financial Administration Act* and appropriate, generally accepted accounting principles in Canada, and include the amounts that are based on management's best estimates and judgments.

In meeting its responsibility for the reliability of the financial data, management relies on comprehensive internal accounting, operating and systems controls. Controls include delegation of financial authority and personal accountability, segregation of responsibilities, and accounting and administrative policies and procedures. These controls are designed to provide reasonable assurance that financial records are reliable for preparing financial statements and maintaining accountability for assets and that assets are safeguarded against unauthorized use or disposition.



**FINANCIAL STATEMENTS**  
**BALANCE SHEET AS AT MARCH 31, 1994**

| <b>ASSETS</b>   | <b>1994</b>        | <b>1993</b>      |
|---|--------------------|------------------|
|   | <b>\$</b>          | <b>\$</b>        |
| Current   |                    |                  |
| Accounts receivable   |                    |                  |
| Government of Canada  | 269,525            | 147,829          |
| Outside parties   | 19,037             | 88,661           |
| Inventories, at cost and average cost (Note 3)                        | 1,500,036          | 1,643,050        |
| Prepaid expenses  | 109,940            | 68,480           |
|   | <u>1,898,538</u>   | <u>1,948,020</u> |
| Capital assets (Note 4)   |                    |                  |
| At cost   | 8,868,260          | 7,335,005        |
| Less: accumulated depreciation  | 5,141,918          | 4,335,888        |
|   | <u>3,726,342</u>   | <u>2,999,117</u> |
|   | <u>5,624,880</u>   | <u>4,947,137</u> |
| <br><b>LIABILITIES</b>  | <br><b>1994</b>    | <br><b>1993</b>  |
|   | <b>\$</b>          | <b>\$</b>        |
| Current   |                    |                  |
| Accounts payable and accrued liabilities                              |                    |                  |
| Government of Canada  | 2,160,700          | 992,385          |
| Outside parties   |                    |                  |
| Accounts payable  | 1,825,834          | 1,201,357        |
| Vacation pay  | 374,752            | 367,848          |
| Current portion of the provision<br>for employee termination benefits | 116,872            | 77,333           |
| Deferred revenue  | 288,577            | 217,216          |
|   | <u>4,766,735</u>   | <u>2,856,139</u> |
| Long-term   |                    |                  |
| Provision for employee termination benefits                           | <u>2,699,481</u>   | <u>2,463,920</u> |
| <br><b>EQUITY OF CANADA</b>   |                    |                  |
| Accumulated net charge against the<br>Fund's authority                | (22,991,117)       | (17,674,334)     |
| Accumulated surplus   | 21,149,781         | 17,301,412       |
|   | <u>(1,841,336)</u> | <u>(372,922)</u> |
|   | <u>5,624,880</u>   | <u>4,947,137</u> |

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

## NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS

### MARCH 31, 1994

#### 1. Authority and purpose

The Passport Office Revolving Fund was established in 1969 to provide for the issue of appropriate travel documents to Canadian citizens and to certain permanent residents of Canada who are unable to obtain valid passports from their country of origin. The *Revolving Fund Act* authorized the operation of the Fund.

The Fund has a continuing non-lapsing authority from Parliament to make payments out of the Consolidated Revenue Fund for working capital, capital acquisitions, and temporary financing of accumulated operating deficits, the total of which is not to exceed \$4,000,000 at any time. An amount of \$745,893 representing net assets assumed by the Fund and assets contributed to the Fund was charged to this authority when the Fund became budgetary in 1981.

#### 2. Significant accounting policies

##### a) Inventories

The inventory of materials and supplies is carried at cost and the inventory of passports-in-process is valued at average cost for the year.

##### b) Capital

Leasehold improvements are amortized on a straight-line basis over the term of the appropriate lease. Other capital is amortized from the year of acquisition on a straight-line basis over their estimated useful lives as follows:

|  |          |
|--|----------|
| Furniture                                  | 16 years |
| Electronic data processing (EDP) equipment | 5 years  |
| Other equipment                            | 10 years |

##### c) Employee termination benefits

Termination benefits accrue to employees over their years of service with the Government of Canada, as provided for under collective agreements. The cost of these benefits is recorded in the accounts as the benefits accrue to the employees.

d) Revenue from passport fees is prepaid on application and accounted for on an accrual basis. Deferred revenue represents fees received for which the services have not yet been provided.

#### 3. Inventories

|                        | 1994             | 1993             |
|------------------------|------------------|------------------|
|                        | \$               | \$               |
| Materials and supplies | 1,378,688        | 1,550,344        |
| Work in process        | 121,348          | 92,706           |
|                        | <u>1,500,036</u> | <u>1,643,050</u> |

#### 4. Capital and accumulated amortization

| Capital                   | Balance at<br>beginning<br>of year<br>\$ | Acquisitions<br>\$ | Disposal<br>\$ | Balance<br>at end<br>of year<br>\$ |
|---------------------------|--|--------------------|----------------|------------------------------------|
| Leasehold<br>improvements | 1,484,692                                | 934,572            |                | 2,419,264                          |
| Furniture                 | 1,187,567                                | 259,060            | 17,365         | 1,429,262                          |
| EDP equipment             | 2,779,441                                | 433,078            | 304,716        | 2,927,803                          |
| Other equipment           | 1,863,305                                | 260,559            | 31,933         | 2,091,931                          |
|                           | <u>7,335,005</u>                         | <u>1,887,269</u>   | <u>354,014</u> | <u>8,868,260</u>                   |

| Accumulated<br>amortization | Balance at<br>beginning<br>of year<br>\$ | Acquisitions<br>\$ | Disposal<br>\$ | Balance<br>at end<br>of year<br>\$ |
|-----------------------------|--|--------------------|----------------|------------------------------------|
| Leasehold<br>improvements   | 1,090,951                                | 452,418            |                | 1,543,369                          |
| Furniture                   | 450,747                                  | 81,804             | 11,657         | 520,894                            |
| EDP equipment               | 1,818,112                                | 416,983            | 295,003        | 1,940,092                          |
| Other equipment             | 976,078                                  | 187,543            | 26,058         | 1,137,563                          |
|                             | <u>4,335,888</u>                         | <u>1,138,748</u>   | <u>332,718</u> | <u>5,141,918</u>                   |

#### 5. Long-term leases

The Passport Office occupies space at 29 locations under long-term leases which expire between March 31, 1994 and April 30, 2000.

| Accommodation expense consisted of: | 1994<br>\$       | 1993<br>\$       |
|-------------------------------------|------------------|------------------|
| Rental                              | 2,984,315        | 2,576,095        |
| Services                            | 39,988           | 46,225           |
|                                     | <u>3,024,303</u> | <u>2,622,320</u> |

**STATEMENT OF OPERATIONS  
FOR THE YEAR ENDED MARCH 31, 1994**

|   | 1994              | 1993              |
|---|-------------------|-------------------|
|   | \$                | \$                |
| Revenue                                     |                   |                   |
| Fees earned                                 | 46,492,348        | 44,055,972        |
| Miscellaneous revenue                       | 21,959            | 2,062             |
|   | <u>46,514,307</u> | <u>44,058,034</u> |
| Operating expenses                          |                   |                   |
| Salaries and employee benefits              | 20,161,914        | 20,015,789        |
| Provision for employee termination benefits | 389,412           | 460,278           |
| Passport materials and application forms    | 4,788,001         | 3,747,341         |
| Passport operations at missions abroad      | 4,447,460         | 4,447,460         |
| Professional and special services           | 3,892,284         | 2,291,923         |
| Accommodation                               | 2,984,315         | 2,576,095         |
| Freight, express and cartage                | 1,635,979         | 991,151           |
| Telecommunications                          | 1,415,259         | 775,899           |
| Amortization                                | 1,138,748         | 790,480           |
| Printing, stationery and supplies           | 670,247           | 762,343           |
| Travel and removal                          | 491,466           | 437,702           |
| Repair and maintenance                      | 278,648           | 346,108           |
| Rentals                                     | 140,046           | 129,169           |
| Information                                 | 94,398            | 81,313            |
| Postal services and postage                 | 70,351            | 75,339            |
| Miscellaneous expenses                      | 46,114            | 21,927            |
| Loss on disposal of capital assets          | 21,296            | 17,894            |
|   | <u>42,665,938</u> | <u>37,968,211</u> |
| Net profit                                  | <u>3,848,369</u>  | <u>6,089,823</u>  |

**STATEMENT OF ACCUMULATED SURPLUS  
FOR THE YEAR ENDED MARCH 31, 1994**

|                            | 1994              | 1993              |
|----------------------------|-------------------|-------------------|
|                            | \$                | \$                |
| Balance, beginning of year | 17,301,412        | 11,211,589        |
| Net profit for the year    | 3,848,369         | 6,089,823         |
| Balance, end of year       | <u>21,149,781</u> | <u>17,301,412</u> |



**STATEMENT OF CHANGES IN FINANCIAL POSITION  
FOR THE YEAR ENDED MARCH 31, 1994**

|  | 1994<br>\$         | 1993<br>\$         |
|--|--------------------|--------------------|
| Operating activities:  |                    |                    |
| Net profit for the year  | 3,848,369          | 6,089,823          |
| Add: Provision for termination benefits  | 389,412            | 460,278            |
| Amortization   | 1,138,748          | 790,480            |
| Loss on disposal of capital  | 21,296             | 17,894             |
|  | <u>5,397,825</u>   | <u>7,358,475</u>   |
| Changes in current assets and liabilities  | <u>1,960,078</u>   | <u>(663,666)</u>   |
| Changes in other assets and liabilities:   |                    |                    |
| Payments on and change in provision<br>for employee termination benefits   | <u>(153,851)</u>   | <u>(73,707)</u>    |
| Net financial resources provided by<br>operating activities  | <u>7,204,052</u>   | <u>6,621,102</u>   |
| Investing activities:  |                    |                    |
| Capital purchased  | (1,887,269)        | (1,644,978)        |
| Net financial resources used by<br>investing activities  | <u>(1,887,269)</u> | <u>(1,644,978)</u> |
| NET FINANCIAL RESOURCES PROVIDED (USED) AND<br>CHANGE IN THE ACCUMULATED NET CHARGE AGAINST<br>THE FUND'S AUTHORITY ACCOUNT, DURING THE YEAR | <u>5,316,783</u>   | <u>4,976,124</u>   |
| ACCUMULATED NET CHARGE AGAINST THE FUND'S<br>AUTHORITY ACCOUNT, BEGINNING OF YEAR  | <u>17,674,334</u>  | <u>12,698,210</u>  |
| ACCUMULATED NET CHARGE AGAINST THE FUND'S<br>AUTHORITY ACCOUNT, END OF YEAR  | <u>22,991,117</u>  | <u>17,674,334</u>  |

**APPENDIX A****ADVISORY BOARD****Barry Mawhinney  
(Chair)**

Legal Advisor  
Legal Affairs Branch  
Foreign Affairs and International Trade

**Peter Harder**

Deputy Minister  
Citizenship and Immigration

**Garrett Lambert**

Assistant Deputy Minister  
Corporate Management  
Foreign Affairs and International Trade

**Paul Thibault**

Assistant Secretary  
Government Operations,  
Foreign, Defence, and Immigration Sector  
Program Branch  
Treasury Board Secretariat

**William H. Maguire**

Maguire Travel Service Ltd.

**Robert J. MacPhee**

Chief Executive Officer  
Passport Office  
Foreign Affairs and International Trade

**Hans von Dönhoff  
(Secretary)**

Strategic Planner  
Passport Office  
Foreign Affairs and International Trade

## **APPENDIX B**

### **PASSPORT OFFICE LOCATIONS IN CANADA**

#### **EASTERN OPERATIONS**

Suite 470  
Frederick Square  
77 Westmorland Street  
FREDERICTON, New Brunswick

Suite 801  
CIBC Building  
1809 Barrington Street  
HALIFAX, Nova Scotia

Suite 302  
Place Saint-Michel  
3885 Harvey Boulevard  
JONQUIÈRE, Quebec

Suite 300  
2550 Daniel-Johnson Boulevard  
LAVAL, Quebec

Suite 215, West Tower  
Complexe Guy-Favreau  
200 René-Lévesque Boulevard West  
MONTREAL, Quebec

4th Floor, Suite 2410  
Belle Cour Tower  
Place de la Cité  
2600 Laurier Boulevard  
SAINTE-FOY (QUÉBEC), Quebec

Suite 112  
3300 Côte Vertu Road  
SAINT-LAURENT, Quebec

Suite 702  
TD Place  
140 Water Street  
ST. JOHN'S, Newfoundland

#### **ONTARIO OPERATIONS**

Suite 305  
Brampton Civic Centre  
150 Central Park Drive  
BRAMPTON, Ontario

Suite 330  
Standard Life Building  
120 King Street West  
HAMILTON, Ontario

5th Floor  
Canada Trust Centre  
55 King Street West  
KITCHENER, Ontario

Suite 803  
Government of Canada Building  
451 Talbot Street  
LONDON, Ontario

Suite 421  
Royal Bank Building  
5001 Yonge Street  
NORTH YORK, Ontario

6th Floor  
Landmark Building  
43 Church Street  
ST. CATHARINES, Ontario

Suite 828  
200 Town Centre Court  
SCARBOROUGH, Ontario

Suite 406  
Royal Insurance Building  
28 Cumberland Street North  
THUNDER BAY, Ontario

Suite 1100  
First Century Tower  
438 University Avenue  
TORONTO, Ontario

Suite 504  
Canadian Imperial Bank of  
Commerce Building  
100 Ouellette Avenue  
WINDSOR, Ontario

**WESTERN OPERATIONS**

Suite 440  
First Street Plaza  
138-4th Avenue South East  
CALGARY, Alberta

Suite 1630  
Canada Place Building  
9700 Jasper Avenue  
EDMONTON, Alberta

Suite 502  
1867 Hamilton Street  
REGINA, Saskatchewan

Suite 605  
Federal Building  
101-22nd Street East  
SASKATOON, Saskatchewan

Suite 405  
Guildford Landmark Building  
15127-100th Avenue  
SURREY, British Columbia

Suite 240  
Sinclair Centre  
757 Hastings Street West  
VANCOUVER, British Columbia

Suite 228  
Customs House  
816 Government Street  
VICTORIA, British Columbia

Suite 910  
200 Graham Avenue  
WINNIPEG, Manitoba

**CENTRAL OPERATIONS**

Level C-3, East Tower  
C.D. Howe Building  
240 Sparks Street  
OTTAWA, Ontario

Commercial Level  
Place du Centre  
200 Promenade du Portage  
HULL, Quebec

**MAILED-IN APPLICATIONS**

The Passport Office  
Department of Foreign Affairs and  
International Trade  
OTTAWA, Canada K1A 0G3







**OPÉRATIONS DE L'OUEST**

First Street Plaza  
138, 4<sup>e</sup> Avenue sud-est  
Bureau 440  
CALGARY (Alberta)  
Immeuble Canada Place  
9700, avenue Jasper  
Bureau 1630  
EDMONTON (Alberta)  
1867, rue Hamilton  
Bureau 502  
REGINA (Saskatchewan)  
Immeuble fédéral  
101, 22<sup>e</sup> Rue est  
Bureau 605  
SASKATOON (Saskatchewan)  
Immeuble Guildford Landmark  
15127, 100<sup>e</sup> Avenue  
Bureau 405  
SURREY (C.-B.)  
Sinclair Centre  
757, rue Hastings ouest  
Bureau 240  
VANCOUVER (C.-B.)  
Customs House  
816, rue Government  
Bureau 228  
VICTORIA (C.-B.)  
200, avenue Graham  
Bureau 910  
WINNIPEG (Manitoba)

**OPÉRATIONS CENTRALES**

Immeuble C.D. Howe  
240, rue Sparks  
Tour est, niveau C-3  
OTTAWA (Ontario)  
Place du Centre  
200, promenade du Portage  
Niveau du mail commercial  
HULL (Québec)  
**SERVICE PAR LA POSTE**  
Bureau des passeports  
Ministère des Affaires étrangères et  
du Commerce international  
OTTAWA, Canada K1A 0G3

## ANNEXE B

### BUREAUX DES PASSEPORTS AU CANADA

#### OPÉRATIONS DE L'EST

Frederick Square  
77, rue Westmorland  
Bureau 470  
FREDERICTON (N.-B.)  
Immeuble de la Banque Canadienne  
1809, rue Barrington  
Bureau 801  
HALIFAX (N.-É.)

Place Saint-Michel  
3885, boulevard Harvey  
Bureau 302  
JONQUÈRE (Québec)

2550, boulevard Daniel-Johnson  
Bureau 300  
LAVAL (Québec)

Complexe Guy-Favreau, Tour ouest  
200, boulevard René-Lévesque ouest  
Bureau 215  
MONTREAL (Québec)

Place de la Cité  
Tour Belle Cour  
2600, boulevard Laurier  
Bureau 2410, 4<sup>e</sup> étage  
SAINTE-FOY (Québec)

3300, chemin Côte-Vertu  
Bureau 112  
SAINT-LAURENT (Québec)

Place TD  
140, rue Water  
Bureau 702  
ST. JOHN'S (Terre-Neuve)

#### OPÉRATIONS DE L'ONTARIO

Brampton Civic Centre  
150, promenade Central Park  
Bureau 305  
BRAMPTON (Ontario)

Immeuble Standard Life  
120, rue King ouest  
Bureau 330  
HAMILTON (Ontario)

Canada Trust Centre  
55, rue King ouest, 5<sup>e</sup> étage  
KITCHENER (Ontario)

Immeuble du Gouvernement du Canada  
451, rue Talbot  
Bureau 803  
LONDON (Ontario)

Immeuble Royal Bank  
5001, rue Yonge  
Bureau 421  
NORTH YORK (Ontario)

Immeuble Landmark  
43, rue Church, 6<sup>e</sup> étage  
ST. CATHARINES (Ontario)

200, Town Centre Court  
Bureau 828  
SCARBOROUGH (Ontario)

Immeuble Royal Insurance  
28, rue Cumberland nord  
Bureau 406  
THUNDER BAY (Ontario)

First Century Tower  
438, avenue University  
Bureau 1100  
TORONTO (Ontario)  
Immeuble de la Banque Canadienne  
Impériale de Commerce  
110, avenue Ouellette  
Bureau 504  
WINDSOR (Ontario)



CONSEIL CONSULTATIF

**Barry Mawhinney**  
*(Président)*

Conseiller juridique  
Secteur des affaires juridiques  
Affaires étrangères et Commerce international

**Peter Harder**

Sous-ministre  
Citoyenneté et Immigration

**Garrett Lambert**

Sous-ministre adjoint  
Gestion ministérielle  
Affaires étrangères et Commerce international

**Paul Thibault**

Secrétaire adjoint  
Secteur des opérations gouvernementales, des  
affaires étrangères, de la défense et  
de l'immigration  
Direction des programmes  
Secrétariat du Conseil du Trésor

**William H. Maguire**

Maguire Travel Service Ltd.

**Robert J. MacPhee**

Président-directeur général  
Bureau des passeports  
Affaires étrangères et Commerce international

**Hans von Dönhoff**

*(Secrétaire)*

Planificateur stratégique  
Bureau des passeports  
Affaires étrangères et Commerce international

# ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 1994

|  |    |             |    |
|--|----|-------------|----|
| 1994   | \$ | 1993        | \$ |
| Activités de fonctionnement :                          |    |             |    |
| Profit net pour l'exercice                             |    |             |    |
| 3 848 369  |    | 6 089 823   |    |
| Plus : provision pour indemnités de cessation d'emploi |    |             |    |
| 389 412  |    | 460 278     |    |
| Amortissement  |    |             |    |
| 1 138 748  |    | 790 480     |    |
| Perte sur aliénation d'immobilisations                 |    |             |    |
| 21 296   |    | 17 894      |    |
| 5 397 825  |    | 7 358 475   |    |
| 1 960 078  |    | (663 666)   |    |
| Variation de l'actif et du passif à court terme        |    |             |    |
| Variation des autres éléments d'actif et de passif :   |    |             |    |
| Paiements à même la provision pour indemnités          |    |             |    |
| de cessation d'emploi et variation de cette provision  |    |             |    |
| (153 851)  |    | (73 707)    |    |
| Ressources financières nettes provenant                |    |             |    |
| des activités de fonctionnement                        |    |             |    |
| 7 204 052  |    | 6 621 102   |    |
| Activités d'investissement :                           |    |             |    |
| Acquisition d'immobilisations                          |    |             |    |
| (1 887 269)  |    | (1 644 978) |    |
| Ressources financières nettes utilisées                |    |             |    |
| pour les activités d'investissement                    |    |             |    |
| (1 887 269)  |    | (1 644 978) |    |
| RESSOURCES FINANCIÈRES NETTES GÉNÉRÉES                 |    |             |    |
| (UTILISÉES) ET VARIATION DE L'IMPUTATION               |    |             |    |
| NETTE ACCUMULÉE SUR L'AUTORISATION                     |    |             |    |
| DU FONDS AU COURS DE L'EXERCICE                        |    |             |    |
| 5 316 783  |    | 4 976 124   |    |
| IMPUTATION NETTE ACCUMULÉE SUR L'AUTORISATION          |    |             |    |
| DU FONDS AU DÉBUT DE L'EXERCICE                        |    |             |    |
| 17 674 334   |    | 12 698 210  |    |
| IMPUTATION NETTE ACCUMULÉE SUR L'AUTORISATION          |    |             |    |
| DU FONDS À LA FIN DE L'EXERCICE                        |    |             |    |
| 22 991 117   |    | 17 674 334  |    |

# ÉTAT DES RÉSULTATS POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 1994

|      |    |      |    |
|------|----|------|----|
| 1994 | \$ | 1993 | \$ |
|------|----|------|----|

|            |            |
|------------|------------|
| 46 492 348 | 44 055 972 |
| 21 959     | 2 062      |
| 46 514 307 | 44 058 034 |

Recettes  
Droits gagnés  
Recettes diverses

|            |            |
|------------|------------|
| 20 161 914 | 20 015 789 |
| 389 412    | 460 278    |
| 4 788 001  | 3 747 341  |
| 4 447 460  | 4 447 460  |
| 3 892 284  | 2 291 923  |
| 2 984 315  | 2 576 095  |
| 1 635 979  | 991 151    |
| 1 415 259  | 775 899    |
| 1 138 748  | 790 480    |
| 670 247    | 762 343    |
| 491 466    | 437 702    |
| 278 648    | 346 108    |
| 140 046    | 129 169    |
| 94 398     | 81 313     |
| 70 351     | 75 339     |
| 46 114     | 21 927     |
| 21 296     | 17 894     |
| 42 665 938 | 37 968 211 |
| 3 848 369  | 6 089 823  |

Frais de fonctionnement  
Rémunération et avantages sociaux  
Provision pour indemnités de cessation d'emploi  
Matériel de passeport et formulaires de demande  
Opérations des passeports dans les missions à l'étranger  
Services professionnels et spéciaux  
Logement  
Fret, messageries et camionnage  
Télécommunications  
Amortissement  
Impimerie, papeterie et fournitures  
Voyages et déménagements  
Réparation et maintenance  
Location  
Renseignements  
Services postaux et affranchissement  
Dépenses diverses  
Perte sur aliénation d'immobilisations

Profit net

# ÉTAT DE L'EXCÉDENT ACCUMULÉ POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 1994

|      |    |      |    |
|------|----|------|----|
| 1994 | \$ | 1993 | \$ |
|------|----|------|----|

|            |            |
|------------|------------|
| 17 301 412 | 11 211 589 |
| 3 848 369  | 6 089 823  |
| 21 149 781 | 17 301 412 |

Solde au début de l'exercice  
Profit net pour l'exercice  
Solde à la fin de l'exercice

#### 4. Immobilisations et amortissement cumulé

|                       | Solde au début de l'exercice | Acquisitions | Aliénations | Solde à la fin de l'exercice |
|-----------------------|------------------------------|--------------|-------------|------------------------------|
| Immobilisations       |                              |              |             |                              |
| Améliorations locales | 1 484 692                    | 934 572      |             | 2 419 264                    |
| Aménagement           | 1 187 567                    | 259 060      | 17 365      | 1 429 262                    |
| Matériel informatique | 2 779 441                    | 433 078      | 304 716     | 2 927 803                    |
| Autres équipements    | 1 863 305                    | 260 559      | 31 933      | 2 091 931                    |
|                       | 7 335 005                    | 1 887 269    | 354 014     | 8 868 260                    |

|                       | Solde au début de l'exercice | Acquisitions | Aliénations | Solde à la fin de l'exercice |
|-----------------------|------------------------------|--------------|-------------|------------------------------|
| Amortissement cumulé  |                              |              |             |                              |
| Améliorations locales | 1 090 951                    | 452 418      |             | 1 543 369                    |
| Aménagement           | 450 747                      | 81 804       | 11 657      | 520 894                      |
| Matériel informatique | 1 818 112                    | 416 983      | 295 003     | 1 940 092                    |
| Autres équipements    | 976 078                      | 187 543      | 26 058      | 1 137 563                    |
|                       | 4 335 888                    | 1 138 748    | 332 718     | 5 141 918                    |

#### 5. Baux à long terme

Le Bureau des passeports occupe des locaux situés à 29 emplacements différents et faisant l'objet de baux à long terme qui se terminent entre le 31 mars 1994 et le 30 avril 2000.

| Dépenses locales | 1994      | 1993      |
|------------------|-----------|-----------|
| Loyers           | 2 984 315 | 2 576 095 |
| Services         | 39 988    | 46 225    |
|                  | 3 024 303 | 2 622 320 |



NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS  
AU 31 MARS 1994

1. Autorisation et objectif

Le Fonds renouvelable du Bureau des passeports a été constitué en 1969 aux fins de la délivrance des titres de voyage aux citoyens canadiens et à certains résidents permanents du Canada qui ne peuvent obtenir un passeport valide de leur pays d'origine. Le fonctionnement du Fonds est autorisé en vertu de la Loi sur les fonds renouvelables.

Une autorisation permanente et continue du Parlement permet au Fonds d'effectuer des paiements à même le Trésor jusqu'à concurrence de 4 000 000 \$ au titre du fonds de roulement, de l'acquisition d'immobilisations et du financement temporaire des déficits de fonctionnement accumulés. Un montant de 745 893 \$, représentant l'actif net pris en charge par le Fonds et les éléments d'actif affectés au Fonds, a été imputé à cette autorisation lorsque le Fonds est devenu budgétaire en 1981.

2. Principales conventions comptables

- a) Stocks  
Les approvisionnements et fournitures en stock sont inscrits au coût et les passeports en traitement sont évalués au coût moyen pour l'exercice.
- b) Immobilisations  
Les améliorations locatives sont amorties selon la méthode linéaire pendant la durée des baux. Les autres immobilisations sont amorties selon la méthode linéaire, à partir de l'année d'acquisition, pendant leur vie utile estimative, qui s'établit comme suit :

|                       |        |
|-----------------------|--------|
| Amueblement           | 16 ans |
| Matériel informatique | 5 ans  |
| Autres équipements    | 10 ans |

c) Indemnités de cessation d'emploi

Comme prévu dans les conventions collectives, les employés accumulent des indemnités de cessation d'emploi avec leurs années de service au gouvernement du Canada. Les coûts liés à ces indemnités sont comptabilisés à mesure que les employés les accumulent.

- d) Les droits sont versés au moment de la présentation de la demande de passeport et comptabilisés selon la méthode d'exercice. On entend par «recettes reportées» les droits reçus pour lesquels des services n'ont pas encore été rendus.

3. Stocks

|                                   |           |           |
|-----------------------------------|-----------|-----------|
| Approvisionnements et fournitures | 1994      | 1993      |
|                                   | \$        | \$        |
|                                   | 1 378 688 | 1 550 344 |
| Travaux en cours                  | 121 348   | 92 706    |
|                                   | 1 500 036 | 1 643 050 |

# ÉTATS FINANCIERS

## BILAN AU 31 MARS 1994

| 1994      | 1993      |   |
|-----------|-----------|---|
| \$        | \$        |   |
| 147 829   | 88 661    | Actif à court terme                     |
| 269 525   | 19 037    | Débiteurs                               |
| 1 500 036 | 1 643 050 | Gouvernement du Canada                  |
| 109 940   | 68 480    | Tiers                                   |
| 1 898 538 | 1 948 020 | Stock au coût et au coût moyen (Note 3) |
| 8 868 260 | 7 335 005 | Charges payées d'avance                 |
| 5 141 918 | 4 335 888 | Immobiliations (Note 4)                 |
| 3 726 342 | 2 999 117 | Au coût                                 |
| 5 624 880 | 4 947 137 | Moins : amortissement cumulé            |

### PASSIF

| 1994      | 1993      |   |
|-----------|-----------|---|
| \$        | \$        |   |
| 1 825 834 | 1 201 357 | Passif à court terme                            |
| 374 752   | 367 848   | Créditeurs et charges à payer                   |
| 116 872   | 77 333    | Gouvernement du Canada                          |
| 288 577   | 217 216   | Tiers   |
| 4 766 735 | 2 856 139 | Créditeurs                                      |
| 2 699 481 | 2 463 920 | Indemnités de congé                             |
|           |           | Tranche à court terme de la provision           |
|           |           | pour indemnités de cessation d'emploi           |
|           |           | Recettes reportées                              |
|           |           | Passif à long terme                             |
|           |           | Provision pour indemnités de cessation d'emploi |

### AVOIR DU CANADA

Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds  
Excédent accumulé

|              |            |
|--------------|------------|
| (22 991 117) | 21 149 781 |
| (17 674 334) | 17 301 412 |
| (1 841 336)  | (372 922)  |
| 5 624 880    | 4 947 137  |

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

## Rapport de gestion

Les dirigeants sont responsables de la préparation, de la présentation et de la conformité des données financières contenues dans le *Rapport annuel*. Les états financiers et les notes qui les accompagnent ont été préparés par la Direction des finances et de l'administration conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux principes comptables pertinents généralement acceptés au Canada; ils présentent les montants fondés sur des estimations prudentes des dirigeants.

Afin de satisfaire aux exigences relatives à la fiabilité des données financières, les dirigeants s'appuient sur des contrôles internes très stricts en matière de comptabilité, d'exploitation et de systèmes. Parmi ces contrôles, mentionnons la délégation des pouvoirs financiers et l'obligation personnelle de rendre compte, la séparation des responsabilités ainsi que l'établissement de politiques et de méthodes comptables et administratives. Ces contrôles visent à obtenir une assurance raisonnable, d'une part, que les documents financiers sont fiables aux fins de la préparation des états financiers et de la comptabilisation des éléments d'actif et, d'autre part, que ces éléments sont protégés contre une utilisation ou une aliénation non autorisées.





Le Bureau des passeports procède à l'heure actuelle au renouvellement de son processus de délivrance. Nous restructurons les systèmes et les méthodes utilisés pour la production des passeports et exploitons les nouvelles technologies de saisie, de stockage et d'extraction d'images gestion de documents et d'impression d'images numérisées.

À l'avenir, nous tirerons pleinement parti de l'infomatique pour restructurer la prestation de nos services. Grâce à une liaison électronique intégrée entre les bureaux, le Bureau des passeports possèdera des capacités accrues en matière de communication; de plus, la normalisation des logiciels et du matériel informatique accroîtront l'accessibilité du Bureau. Nous avons pour objectif de doter de systèmes d'exploitation en direct les bureaux au Canada et, dans la mesure du possible, le réseau des consulats.

Nous continuerons d'assurer la sécurité de la base de données du Bureau des passeports, en offrant un accès limité aux utilisateurs internes et externes. La nouvelle technologie informatique permettra de centraliser davantage les services et d'accroître l'efficacité ainsi que la rentabilité. Au bout du compte, le Bureau des passeports projette une toute nouvelle image et il aura rationalisé son processus de production et de délivrance.

Dans l'ensemble du Canada et dans les missions à l'étranger, les besoins des clients orienteront la conception et la prestation de tous nos services. Déjà, nous avons ouvert de nouveaux bureaux, établi des heures de service convenant mieux à la clientèle, choisi des emplacements plus appropriés et pris certaines dispositions pour régler les problèmes de stationnement. Nous continuerons d'apporter des améliorations. Nous offrons toujours des produits et des services reliés aux titres de voyage, mais nous menons à l'heure actuelle des recherches portant

sur d'autres services que nous pourrions assurer. Nous envisageons, par exemple, l'introduction d'une carte-passeport lisible à la machine. Cette carte faciliterait les déplacements vers les États-Unis en permettant aux clients de passer beaucoup plus rapidement à l'immigration et aux douanes. Elle offrirait en outre une sécurité accrue et un meilleur contrôle aux frontières. Le *Department of Immigration and Naturalization Services* (INS) des États-Unis a déjà introduit une carte similaire appelée INSPASS. Cette carte permet aux citoyens ayant reçu une autorisation à cette fin d'utiliser des appareils dotés d'un dispositif de vérification anthropométrique (contrôlant, par exemple, la configuration de la main) pour passer à l'immigration. Autrement dit, une machine compare la morphologie et la dimension de la main de la personne qui utilise la carte afin de déterminer si cette personne est bien titulaire. Cette carte ne permet pas au titulaire de se soustraire au contrôle douanier. Le Bureau des passeports suit avec intérêt l'introduction de ce service.

Au Canada, suivant l'approche du guichet unique proposée à l'égard des services gouvernementaux, les clients n'auraient plus à traiter avec plusieurs programmes administratifs et ministères différents. Cette approche offre des avantages et le Bureau des passeports examine les incidences qu'elle aurait, en particulier du point de vue de la sécurité.

Le Bureau des passeports est déterminé à bien exploiter les possibilités de coentreprises avec d'autres ministères, d'autres OSS, des gouvernements et le secteur privé. Nous mettrons à contribution le savoir-faire que nous avons acquis en produisant et en délivrant des titres de voyage sûrs et efficaces à un coût raisonnable. D'ailleurs, nos recherches révèlent qu'il s'agit d'un domaine appelé à croître. Quelle que soit la nature de ses activités, le Bureau des passeports continuera grâce à ses loyaux employés de viser l'excellence en produisant des titres de voyage et en répondant aux besoins du public canadien.



avons élaboré une trousse de formation de base à distance pour le personnel des missions et nous avons participé à la formation des agents consulaires à l'étranger et au Canada.

La Direction a intensifié la vérification officielle des demandes présentées au Canada et elle doit désormais rendre compte des demandes de passeport et des «labels» d'identification vierges destinés aux missions à l'étranger et veiller à ce que les missions disposent d'une quantité suffisante de formules et de «labels vierges» pour offrir les services de passeport.

Le bureau de Hull délivre maintenant des passeports aux Canadiens vivant aux États-Unis (bien que les missions situées dans ce pays continuent d'assurer les services en cas d'urgence). On envisage à l'heure actuelle d'établir une liaison électronique entre le système SIGNET des Affaires étrangères et du Commerce international et les missions.

La Direction a aussi participé à une étude de faisabilité menée par les Affaires consulaires portant sur la centralisation de la délivrance des passeports en Europe de l'Ouest.

*Le Plan de vérification de 1993-1998* actuellement en œuvre vise à fournir aux dirigeants une évaluation indépendante de la qualité des contrôles internes et des procédés administratifs du Bureau des passeports et à formuler à leur intention des suggestions et des recommandations en vue d'une amélioration continue. Avant la fin de l'exercice financier, nous avons élaboré le *Plan de vérification* et effectué sept vérifications; nous en prévoyons douze autres pour 1994-1995. En règle générale, les équipes de vérification ont évalué l'efficacité et l'efficacité des opérations, des systèmes de gestion et des contrôles de sécurité. Dans l'ensemble, les vérifications ont fait ressortir l'efficacité des opérations du Bureau des passeports et l'excellente qualité du service offert. Nous donnons déjà suite à l'heure actuelle à une recommandation formulée à quelques reprises préconisant l'amélioration de la technologie.

Marjolaine Legault  
Vérification de la qualité, Sécurité et Opérations à l'étranger



En collaboration avec le greffier de la Citoyenneté canadienne et conformément à une recommandation du vérificateur général, le Bureau des passeports a mis sur pied un projet visant à déterminer l'ampleur de l'utilisation frauduleuse de certificats de citoyenneté perdus ou volés pour obtenir des passeports canadiens. Toutefois, rien ne porte à croire, selon ce projet maintenant terminé, que l'on utilise frauduleusement les certificats de citoyenneté perdus ou volés pour obtenir des passeports canadiens.

Dans le *Plan d'entreprise de 1993-1994*, on

recommandait d'améliorer le Système de gestion des cas afin de détecter plus facilement les activités criminelles et la fraude en matière d'immigration, en collaboration avec les organismes chargés de l'application de la loi et les autorités de l'immigration. Dans le cadre du *Plan d'amélioration de la sécurité*, on a décidé de reporter toute activité supplémentaire axée sur le Système de gestion des cas jusqu'à ce que nous ayons exploré les possibilités qu'offre le *Plan de perfectionnement de la technologie* sous forme d'approches et de garanties nouvelles.

La Direction a évalué les besoins des membres des Affaires consulaires et de l'immigration en matière de formation. Nous avons élaboré des blocs d'information particuliers de manière à pouvoir constituer des trousse de formation répondant aux besoins de chaque mission. Nous



Pour offrir un meilleur service à l'équipe de gestion, la section des installations a fait l'acquisition du logiciel de gestion des installations AUTOCAD. Ce logiciel graphique simplifie l'aménagement fonctionnel des bureaux.

Au cours du dernier exercice, le contrôle des stocks du magasin de l'administration centrale et l'établissement des bons de commande ont été automatisés. Cette automatisation s'est traduite par une amélioration de la gestion des stocks en magasin et du service offert à nos clients.

Pour le bénéfice du public canadien, la Section de l'administration a normalisé les renseignements relatifs au Bureau des passeports figurant dans les pages bleues de l'annuaire téléphonique.

La Section de la gestion des documents a offert son soutien à tous les groupes de l'administration centrale et des bureaux régionaux en ce qui touche les demandes de recherche et l'extraction d'information dans les dossiers relatifs aux politiques et dans les dossiers administratifs. Au nombre des demandes de recherche dans les dossiers du Bureau figuraient 33 780 demandes de microfilm provenant du Commissaire à la protection de la vie privée, des Services consulaires, de l'administration centrale et des bureaux régionaux. Au total, 1 109 291 dossiers du Bureau ont été microfilmés.

La Section de la gestion des documents a participé au groupe de travail sur le partage des services de soutien à l'échelle locale (PSSL) afin de mettre sur pied un dépôt d'archivage sur place pour les documents semi-actifs permettant d'accroître l'efficacité du repérage de l'information. Dans le cadre d'un projet mené à l'heure actuelle en collaboration avec la Direction de la gestion de l'information documentaire du Ministère, on a pris des mesures pour mettre en place un système automatisé de classification des dossiers par blocs numériques, unifié à l'échelle du Bureau. Ce système permettra la

## Sécurité et Opérations à l'étranger

mise en œuvre d'un calendrier de conservation et d'élimination des dossiers en direct.

La Direction de la sécurité et des opérations à l'étranger, qui gère le risque que posent les preuves documentaires contrefaites par des professionnels, volées ou obtenues illégalement, vient renforcer les efforts déployés par le Bureau des passeports pour assurer la sécurité et le contrôle de la qualité.

La Direction exerce des activités dans le domaine de la prévention des crimes reliés aux passeports et participe activement aux travaux du Comité interministériel de la sécurité des documents canadiens.

Les activités de la Direction ont permis de produire un nouveau livret de passeport technique-ment plus difficile à contrefaire. Ce nouveau passeport, qui a été lancé à l'automne de 1993, présente de nouvelles caractéristiques de sécurité visant à en empêcher la falsification et à permettre aux agents frontaliers de repérer plus facilement les documents contrefaits ou modifi-és. Ces caractéristiques constituent un obstacle de taille pour les personnes qui essaieront de falsifier un document.

Dans le *Plan d'amélioration de la sécurité* établi en 1991, on préconisait l'adoption de certaines mesures visant à accroître la sécurité du passeport canadien et du processus de délivrance. L'un des changements les plus fondamentaux a été d'encourager les requérants à présenter leurs demandes de passeport en personne dans la mesure du possible. Comme cette approche a fait ressortir la nécessité d'ouvrir des bureaux supplémentaires, nous avons ouvert depuis lors plusieurs bureaux régionaux à encouragé un plus grand nombre de clients à présenter en personne leurs demandes de passeport.



d'échantillonnage, qui a été approuvé par les cadres supérieurs. La formation des employés et la mise en œuvre de ce plan débuteront au cours de l'exercice 1994-1995.

Afin de réduire le déficit prévu au Bureau des passeports, la Section des finances a examiné la répartition des crédits entre les centres de coût et procédé à de vastes réductions budgétaires.

Au sein de la Section de l'administration, les spécialistes en installations ont géré et coordonné de nombreux projets en même temps. En conformité avec notre double objectif global consistant à améliorer la qualité des services offerts à nos clients et celle du milieu de travail, la section des installations a coordonné l'ouverture de nouveaux bureaux à Kitchener, à Brampton et à St. Catharines. Elle a aussi coordonné plusieurs réinstallations et agrandissements : la réinstallation du comptoir public de Hull, de la Section des voyages officiels et de la Section des certificats d'identité, qui ont quitté le sixième étage de la Place du Centre pour s'installer au niveau du mail commercial; la réinstallation des bureaux de Winnipeg, de Fredericton et de Québec; et l'agrandissement de ceux de Victoria et d'Edmonton.



De gauche à droite : Lisa Buchanan, Pierre Girouard, Faron Cole, Béatrice Laporte-Bérubé, Stéphanie Godin, Fernande Côté, Susan Larose, Luc Vézina, Gail Ferguson, Ginette Carrière, Anick Thibault, Guy Berrouard, Dawna Tinnman, Francine Bigras, Christine Filion, Emily Poznanski et Julie Lang-Lapeer

Groupe de l'entreposage des dossiers et des microfilms, Finances et Administration

## Finances et Administration

nelle entre eux et la directrice des Services en ressources humaines. C'est grâce à la participation des conseillers et à leur apport aux politiques et aux procédures ainsi qu'au Plan d'entreprise qu'on peut avoir l'assurance que le point de vue et les préoccupations des régions sont prises en compte.

Ce changement visait à améliorer les services offerts à l'équipe de gestion et aux employés du Bureau des passeports, et à traduire les valeurs organisationnelles du Bureau des passeports.

La Direction des finances et de l'administration offre son soutien à tous les dirigeants du Bureau des passeports sur les questions relatives aux finances, à l'administration et à la gestion des documents.

Outre le traitement de 11 000 paiements pendant l'exercice et ses activités habituelles axées sur la planification, la présentation d'information et la surveillance, la Section des finances a accompli trois activités de grande envergure, à savoir une révision de l'instrument de délégation des pouvoirs financiers, une étude de faisabilité portant sur l'échantillonnage statistique et la réduction du budget.

La Section des finances a révisé son document de délégation des pouvoirs financiers de manière à conférer une souplesse accrue au Bureau des passeports et à son équipe de gestion. Ce document, qui devrait être approuvé par le ministre des Affaires étrangères au cours du prochain exercice, est conforme au Document cadre du Bureau.

Elle a mené une étude de faisabilité afin de déterminer si le Bureau des passeports pouvait procéder par échantillonnage statistique pour améliorer l'efficacité de son processus de vérification des comptes et de demande de paiements. Cette étude a révélé qu'il est possible de recourir à un échantillonnage à l'étape des demandes de paiement. En conséquence, la Section a élaboré un plan



*Monique Lacroix-Labelle, Développement de programmes stratégiques, Services en ressources humaines*

interventions de paie rendues nécessaires par les réaffectations de personnel.

En 1993, on a entrepris une vaste opération visant à mettre en place la nouvelle norme

générale de classification du gouvernement,

connue sous l'appellation GE. Tous les

directeurs de district, les chefs de service et les

surveillants ont suivi des cours portant sur la

rédaction et l'évaluation des descriptions de

poste. Toutes les descriptions de poste ont été

reformulées selon la nouvelle présentation

adoptée et, grâce à la détermination et au

dévouement des employés, nous sommes prêts

à mettre en œuvre le nouveau système.

Les Services en ressources humaines ont aussi

procédé à une analyse minutieuse des besoins

de formation des examinateurs. Avec l'aide de

Formation et Développement Canada, nous

avons préparé un nouveau cours de deux

semaines qui a été offert quatre fois au cours

de l'automne et de l'hiver de 1993. Nous

sommes maintenant en train de valider le

contenu de ce cours à l'aide des question-

naires remplis par les examinateurs qui l'ont

suiti et leurs supérieurs. En 1994-1995, nous

y apporterons les dernières modifications et

misés à jour à la lumière des observations

formulées par les clients des Services en

ressources humaines de partout au Canada.

Le Bureau des passeports a aussi été touché par la déréglementation visant les langues officielles. Nous avons déterminé à la lumière des données du recensement de 1993 les bureaux qui doivent offrir activement leurs services dans les deux langues officielles en conformité avec la directive du Conseil du Trésor. Nous avons aussi procédé à un vaste examen de nos politiques, de nos lignes directrices et de nos méthodes en fonction des obligations qui nous incombent à titre d'organisation gouvernementale dans le contexte de la déréglementation linguistique.

En janvier 1994, la nouvelle directrice a com-

plètement restructuré les Services en ressources

humaines. La Direction a analysé ses services et

sa structure organisationnelle. À la lumière des

besoins exprimés par ses clients, elle a effectué

cette restructuration et canalisé ses efforts pour

bien servir toutes les autres sections du Bureau.

La restructuration a pu être mise en œuvre le

1<sup>er</sup> avril 1994.

Les Services en ressources humaines se com-

posent maintenant de trois équipes. L'équipe de

Développement de programmes stratégiques

concentre ses efforts sur l'élaboration de poli-

tiques et de procédures dans les domaines de la

classification, de la dotation, des relations avec le

personnel, de la rémunération et des avantages

sociaux, et de la planification des ressources

humaines. En outre, cette équipe est chargée de

la formation des conseillers en ressources

humaines de l'administration centrale et des

régions.

L'Équipe opérationnelle de la région de la

Capitale nationale assure selon une approche

multidisciplinaire les services opérationnels jour-

naliers liés à la dotation, à la classification, aux

relations avec le personnel, à la rémunération et

aux avantages sociaux, aux langues officielles et

à la planification des ressources humaines.

Les conseillers en ressources humaines

régionaux offrent des services au personnel de

leur région et il existe une relation fonction-



La Section de la politique demeure constamment en contact avec les autorités étrangères qui délivrent des titres de voyage, ce qui garantit l'application des normes et conventions mini- males acceptées à l'échelle internationale en la matière.

La Section doit aussi être attentive aux changements apportés à la législation des provinces. Mentionnons, pour la période à l'étude, la réforme du *Code civil* du Québec, qui influe sur la délivrance des certificats de naissance dans cette province, ainsi que la possibilité que les provinces puissent commencer à imposer des frais au Bureau des passeports pour l'attestation des certificats de naissance.

En prévision de la mise à jour éventuelle des politiques, le libellé de toute nouvelle politique doit faire état des critères qui ont présidé à son élaboration.

Outre toutes ces activités, la Direction des services de gestion a mis en place le service téléphonique national sans frais (1-800) du Bureau des passeports à l'intention des clients de tout le pays. À cette fin, du nouveau matériel a été installé dans les bureaux de Hull, de Montréal et de Toronto, où les employés ont reçu une formation sur le mode d'utilisation de ce matériel. Au cours de l'exercice 1993-1994, le Service a traité plus de 800 000 demandes.

## Services en ressources humaines

Le dernier exercice a été à la fois très exigeant et stimulant pour la Direction des services en ressources humaines, car ces derniers ont modifié en profondeur leur mode de fonctionnement. Au début de l'exercice, comme le poste de directeur était vacant, deux membres de l'équipe ont dû partager les responsabilités s'y rattachant tout en continuant d'exercer leurs propres fonctions. En plus de la charge de travail habituelle liée à la classification, à la dotation et aux relations avec le personnel, les employés ont effectué les

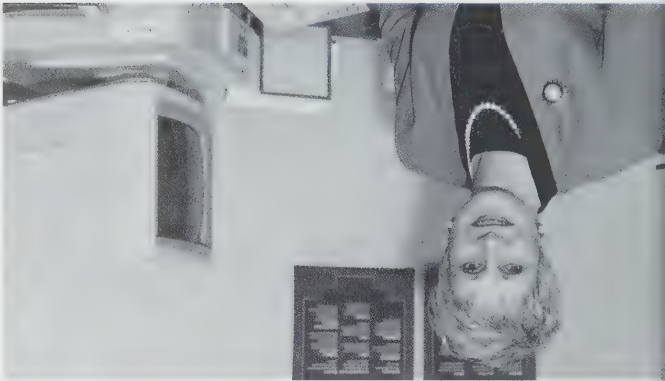
répondre à la correspondance. Les progrès technologiques ont permis d'améliorer la méthode utilisée pour produire les lettres grâce à une imprimante spécialisée, un alimentateur d'enveloppes automatique et une liaison électronique avec les directeurs.

Il a fallu déployer des efforts considérables lorsque la responsabilité du Bureau est passée d'un ministère à l'autre au cours de l'exercice. Ce changement a influé sur le logo, la correspondance, les formulaires et les publications du Bureau des passeports.

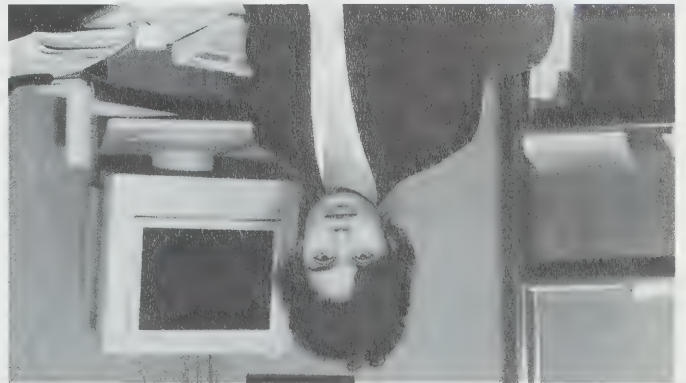
Au cours de l'exercice financier, la Direction des services de gestion a énoncé le mandat de la Section de la politique des passeports. À cette fin, l'équipe de gestion s'est penchée sur la question de l'admissibilité ainsi que sur le rôle et l'objet du titre de voyage.

La question de l'admissibilité englobe le type de renseignements nécessaires à l'appui de la demande de passeport et elle a nécessité un examen du formulaire de demande et du mode de collecte de l'information. Divers sujets ont été considérés dans cette optique, notamment :

- la politique relative aux répondants;
- l'application des règles relatives à la citoyenneté;
- les questions relatives à la garde.



Mary Gagné  
Communications écrites, Services de gestion



Tahira Shadforth  
Planification stratégique

des consultations menées auprès de ministères et d'autres OSS.

En raison de la restructuration mise en œuvre à l'échelle de l'administration fédérale au cours de l'exercice, le *Document cadre* a été soumis au sous-ministre de la Sécurité publique, après quoi il a été modifié et soumis pour approbation au sous-ministre des Affaires étrangères.

Pendant l'exercice, la Planification stratégique a aussi examiné les objectifs à long terme du Bureau et élaboré le *Rapport annuel de 1992-1993* ainsi que le *Plan d'entreprise de 1994-1995*.

La Planification stratégique apporte le soutien administratif essentiel au Comité exécutif, présidé par le président-directeur général, et au Conseil consultatif. Elle a préparé plusieurs présentations qu'ont données le président-directeur général et d'autres représentants du Bureau des passeports et elle a participé étroitement à des groupes de travail, dont celui qui a élaboré une mission globale pour le ministère de la Sécurité publique.

Enfin, la Planification stratégique a contribué à l'instauration d'une culture d'entreprise et à sa diffusion dans l'ensemble du Bureau des passeports au moyen du bulletin intitulé *Passages*, qu'elle publie régulièrement, d'affiches et d'autres modes de communication.

## Services de gestion

La Direction des services de gestion du Bureau des passeports regroupe plusieurs sections, en l'occurrence les Systèmes d'information, l'Organisation et méthodes, les Services des communications et la Politique des passeports.

En octobre 1992, nous avons lancé le Projet d'examen des opérations dans le but de synchroniser et de normaliser les méthodes de production dans tous les bureaux de délivrance du pays. La Direction a réussi à améliorer les méthodes de production et elle a publié un

nouveau manuel des procédures axé sur le traitement des demandes présentées «en personne» prévu dans le cadre de l'étape I du Projet d'examen des opérations. Ces mesures ont ouvert la voie à l'étape II de ce projet, qui comprendrait un examen de l'affectation des ressources. Cet examen a débuté en novembre 1993, à la suite de l'approbation du canevas par le Comité exécutif.

Les dirigeants espèrent que ce projet permettra d'améliorer le système dans l'ensemble de l'organisation. Par exemple, la Section des certificats d'identité a été aux prises avec des retards en raison de l'augmentation rapide de la demande au cours des deux derniers exercices, mais cette situation devrait s'améliorer grâce à la mise en œuvre du Projet d'examen des opérations.

Depuis juillet 1993, toute la correspondance est traitée par l'Unité de correspondance, qui trouve des moyens de simplifier ses méthodes et de travailler avec une efficacité accrue. Cette unité publie chaque mois des rapports statistiques concernant le volume et le type de correspondance ainsi que la langue employée. Comme il est maintenant possible de déterminer les types de lettres que reçoit le Bureau, nous pourrions peut-être améliorer la qualité du service et réduire par le fait même la quantité de lettres à traiter.

L'Unité a mis sur pied une base de données comprenant environ 75 textes à utiliser pour



régional. En faisant une large place aux employés des Opérations de l'Ouest, l'équipe régionale du Plan leur offre une excellente occasion de fournir leur apport. La région de l'Ouest a continué de répondre à des besoins opérationnels et elle offre des possibilités de perfectionnement aux employés affectés pour une courte période à un poste, d'ordinaire d'un niveau supérieur au leur, dans un bureau régional.

Pour répondre aux besoins du personnel du ministère de la Défense nationale qui se rend dans l'ancienne Yougoslavie, les bureaux de la région ont traité un plus grand nombre de demandes. Le traitement a été coordonné de manière à permettre de répondre au grand nombre de demandes.

La directrice des Opérations de l'Ouest se rend deux fois l'an dans chaque bureau régional. Au cours du dernier exercice, la Gendarmerie royale du Canada ainsi que Conseils et Vérification Canada ont effectué diverses vérifications. Toutes les vérifications et les examens effectués sur place ont indiqué que les procédures de sécurité sont appropriées et que la qualité du service est élevée.

## Planification stratégique

L'examen approfondi du *Document cadre* du Bureau des passeports effectué au cours de l'exercice financier 1993-1994 par la Planification stratégique s'est traduit par l'élaboration d'une toute nouvelle charte pour le Bureau. Cette charte énonce les principes régissant le fonctionnement et l'obligation de rendre compte et elle précise les pouvoirs dévolus au président-directeur général du Bureau des passeports. Le nouveau *Document cadre* reformule la philosophie, la vision et la structure de l'obligation de rendre compte du Bureau. Ce document, qui reflète les changements apportés récemment au sein de l'organisme, a été élaboré à la lumière

Dans le cadre de l'amélioration du *Plan de communication* de la région de l'Ouest, lancé en 1992-1993, nous achèverons des trousseaux d'information du Bureau des passeports aux députés fédéraux et provinciaux ainsi qu'aux groupes scolaires et aux agences de voyage. Ces trousseaux, qui sont élaborées à l'interne à peu de frais, répondent aux besoins des collectivités locales où elles sont distribuées. Les bureaux régionaux participent aux salons locaux et régionaux de promotion des voyages.

Les employés sont tenus au courant des changements et des initiatives et ils reçoivent une formation continue. La région a établi un recueil répertoriant les vidéocassettes de formation; chaque bureau régional est doté d'un magnétoscope. Le compte rendu des conférences téléphoniques des directeurs de district ainsi que les bulletins régionaux spéciaux et les commentaires des clients au sujet de la prestation du service sont diffusés parmi tous les employés.

L'initiative de l'habilitation se traduit par une amélioration de la qualité du service et du milieu de travail. La pleine habilitation des employés de la Direction des opérations de l'Ouest est en cours, sauf dans les cas où il y a lieu de modifier les politiques. En principe, les examinateurs sont maintenant habilités à prendre la plupart des décisions concernant la délivrance des passeports, notamment lorsqu'il s'agit de demandes urgentes. Cette habilitation des employés de première ligne permet d'accélérer le service offert aux requérants.

Par ailleurs, un employé de chaque bureau faisant partie de l'équipe régionale spéciale formée à cette fin participe à l'introduction du *Plan de perfectionnement de la technologie* (PPT) dans la région de l'Ouest. Cette équipe tient ses réunions par téléphone; elle regroupe des examinateurs et des employés affectés à la production. Chaque employé reçoit copie des comptes rendus des conférences téléphoniques et on fait une large place à ce plan lors des réunions du personnel

du rapport de Capelle, des responsabilités, des pouvoirs et des ressources précises ont été attribués aux directeurs de district pour leur permettre de rendre compte des services offerts à leurs clients. Cette restructuration visait tous les employés des Opérations centrales. Les soixante personnes les plus touchées ont reçu une formation d'appoint et elles ont été réaffectées sans perte de service pendant cette période. Il en est résulté un sentiment d'habilitation accrue. Simultanément à cette restructuration, de nouvelles installations ont été aménagées à l'intention de la clientèle de la Section des voyages officiels, de la Section des certificats d'identité et du comptoir public du bureau de délivrance de Hull.

Au moment où la responsabilité du Bureau des passeports a été confiée à Sécurité publique Canada, la Direction des opérations centrales a participé directement à de nombreuses activités de transition. Elle a aussi coordonné l'introduction du nouveau livret de passeport canadien à l'automne de 1993.

Au cours de l'exercice, cette direction a travaillé de concert avec les services administratifs de la Chambre des communes afin d'améliorer la qualité du service que nous leur offrons et de déterminer les responsabilités relatives aux droits exigibles et aux passeports.

Plusieurs étrangers en provenance du Japon, de Taïwan, du Yémen et de la Russie ont été reçus aux Opérations centrales. En outre, la Direction



*Leslie Russel et Judy Kessler  
Bureau de Winnipeg*

des opérations centrales a représenté le Canada à la réunion qu'a tenue en 1993 le Groupe technique consultatif sur les documents de voyage lisibles à la machine. Ce groupe permanent de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) a pour objet d'améliorer les spécifications relatives aux documents de façon à faciliter les déplacements internationaux et à améliorer la sécurité.

La Section des voyages officiels a aussi participé à la mise au point d'un système de suivi des passeports visant à améliorer et à énoncer clairement les responsabilités en matière de garde aux fins de la possession et de l'échange de passeports officiels.

Le 3 mars, la Direction des opérations centrales a souligné le précieux apport de 30 employés qui travaillent au Bureau des passeports depuis 20 ans.

## Opérations de l'Ouest

Les initiatives sur la qualité du service lancées dans la région de l'Ouest pendant l'exercice précédent ont fait l'objet d'améliorations continues en 1993-1994. Mentionnons notamment une enquête auprès des clients ainsi que la mise à jour d'un plan d'action en matière de qualité du service à la lumière des observations formulées par les clients et les groupes de discussion formés d'employés. D'après l'enquête, 80 p. 100 des clients ont déclaré que le personnel des bureaux de la région de l'Ouest fait preuve d'une courtoisie remarquable et plus de 70 p. 100 des répondants ont affirmé que le niveau de service est excellent dans l'ensemble. Tous les bureaux ont reçu copie des résultats de l'enquête et ils analysent ces résultats dans l'optique du service offert à leur clientèle.

En outre, pour améliorer le service offert aux clients et les conditions de travail des employés, deux bureaux ont été rénovés et un troisième a été emménagé dans des locaux plus appropriés et accueillants.



financier s'est traduite par une charge de travail particulièrement lourde, à la fois pour les demandes présentées en personne aux bureaux de délivrance d'Ottawa et de Hull et les demandes reçues par la poste.

À compter du 1<sup>er</sup> septembre 1993, une nouvelle responsabilité a été confiée à la Direction. En effet, les Opérations centrales ont été chargées d'assurer les services de passeport, par la poste, aux citoyens canadiens résidant aux États-Unis. Cette décision visait principalement à réduire les coûts pour les contribuables, mais les Opérations centrales ont saisi cette occasion pour offrir un meilleur service. Les consulats du Canada aux États-Unis prenaient jusqu'à six semaines pour délivrer un passeport. La nouvelle section a été en mesure de répondre aux demandes dans un délai de dix jours, conformément à l'indication figurant sur le formulaire de demande, ou plus rapidement encore. La Direction des opérations centrales et la Section de l'administration ont travaillé de concert avec la Société canadienne des postes afin de mettre au point un système efficace et sûr pour l'acheminement des passeports aux Canadiens vivant aux États-Unis. Les clients sont satisfaits et élogieux à ce sujet. Les consulats du Canada continuent d'offrir les services de passeport dans les cas d'urgence.

Dans le cadre de la restructuration des Opérations centrales effectuée en septembre 1993, par suite



De gauche à droite : Paul Potvin, France Paul-Saunure, Juanita Lépine, Hélène Proulx, Art Heffel, Lynn Richer, Jo-Anne Curren, Rollande De Franco, Josée Bessette, Dominique Moisan, Michel Picard et Kerry Byrne  
Opérations centrales

stand d'information a été tenu dans un centre commercial de cette ville, le Fairview Mall.

Dans les nouveaux bureaux, et dans les autres si possible, la dotation en personnel a été orientée de sorte que tous les employés puissent exécuter en entier le processus de délivrance des passeports, depuis la détermination de l'admissibilité jusqu'à la production et à la finition en passant par la vérification du répondant. Nous avons ainsi pu accroître non seulement la flexibilité dans la gestion des demandes mais aussi la satisfaction au travail. De plus, cette façon de procéder est conforme à la recommandation du comité chargé de l'examen des opérations selon laquelle la vérification des répondants doit être effectuée par un seul examinateur.

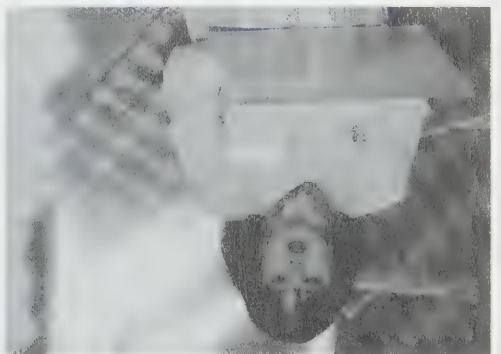
Dans le cadre de la conférence régionale tenue au printemps de 1993, les employés ont exercé des pouvoirs accrus, démontrant ainsi qu'une formation, un encadrement et une expérience appropriés les ont bien préparés en vue de leur habilitation.

L'ouverture des nouveaux bureaux et le détachement d'un directeur de district de l'Ontario auprès de l'équipe chargée du *Plan de perfectionnement de la technologie* ont offert au personnel de nouvelles possibilités d'avancement. Ces affectations permettront au personnel d'accroître leurs compétences à mesure que les bureaux continueront d'accéder à l'habilitation.

## Opérations centrales

La Direction des opérations centrales est établie dans la région de la Capitale nationale. C'est de cette direction que relèvent les bureaux de délivrance de Hull et d'Ottawa, les unités centrales de traitement ainsi que les sections des certificats d'identité, des voyages officiels et du courrier. Aux Opérations centrales, la demande de passeports exceptionnellement élevée au cours du troisième trimestre de l'exercice

L'ouverture de ces nouveaux points de service s'est traduite par un déplacement du volume des opérations au sein de l'agglomération de Toronto et dans la région du *Golden Horseshoe*, située à l'extrémité ouest du lac Ontario. Les



*Laurel Heaton, directrice de district  
Bureau de Kitchenner, Opérations de l'Ontario*

incertitudes et la variation du volume ont obligé les directeurs de district et le personnel à se dépasser; les bureaux se sont adaptés pour satisfaire à la demande et le personnel s'est déplacé d'un bureau à l'autre pour répondre à la clientèle croissante. Le volume a augmenté de 8 p. 100 dans la région de l'Ontario; on y a traité environ le tiers de tous les passeports délivrés au Canada pendant l'exercice financier. Malgré tous les éléments inconnus, la Direction des opérations de l'Ontario a affiché une productivité supérieure aux prévisions et elle n'a jamais manqué de servir ses clients dans un délai de cinq jours. Le design, l'ameublement modulaire et les couleurs des nouveaux bureaux sont identiques à ceux des bureaux de Toronto, de North York et de Windsor.

Au bureau de London, on a commencé à exposer dans la salle d'attente les œuvres d'artistes locaux et cette idée a été reprise par les bureaux de délivrance de Kitchenner et de St. Catharines. On s'est adressé à des sociétés artistiques pour qu'elles préparent des mini-expositions qui seraient présentées régulièrement à tour de rôle. Non seulement les œuvres d'art rehausseraient-elles les murs de la salle d'attente, mais encore font-elles connaître les

artistes locaux sans qu'il en coûte quoi que ce soit au Bureau des passeports. Les employés et les clients apprécient cette initiative. La région de l'Ontario continue de mettre l'accent sur la qualité du service dans tous ses bureaux. Par exemple, grâce au système de feu vert adopté au bureau de North York, les clients qui se présentent une deuxième fois n'ont pas à attendre de nouveau.

Le système de gestion des services aux clients qui présentent leur demande en personne ainsi que le programme pilote relatif à la caisse enregistreuse qui ont été mis en place respectivement aux bureaux de Toronto et de North York se sont révélés très efficaces pour les examinateurs. Ces systèmes ont aussi permis à l'équipe de gestion d'obtenir des renseignements qui ont fait ressortir la nécessité de réaffecter le personnel de manière à fournir un meilleur service aux clients pendant les périodes de pointe.

En outre, les bureaux de délivrance ont engagé des employés à temps partiel, ce qui a donné aux dirigeants la souplesse nécessaire pour faire face aux périodes de pointe tout en respectant les objectifs de productivité. Pour améliorer davantage la qualité du service, plusieurs bureaux ont chargé des examinateurs de faire des présentations à l'intention de groupes scolaires, religieux ou autres qui organisent des voyages et souhaitent obtenir de l'information sur les passeports. La Direction des opérations de l'Ontario a produit des brochures et des guides d'information et elle les a distribués à plus de 2 000 agents de voyage de la province et aux députés dont le bureau de circonscription est situé dans une localité ne comptant aucun bureau de délivrance. Par ailleurs, les directeurs de district se sont rendus dans les bureaux de circonscription se trouvant à proximité d'un bureau des passeports afin de renseigner les nouveaux députés ainsi que leur personnel et de leur fournir de la documentation. À l'occasion de l'ouverture du nouveau bureau de Kitchenner, un





Sylvie Mathieu (directrice de district) et Guy Harvey (coordonateur des services des passeports), Bureau de Sainte-Foy

outre, les employés de la région de l'Est ont été

interviewés à la radio et à la télévision au sujet

des services de passeport et ils ont tenu des

stands d'information dans des centres commer-

ciaux à Montréal, à Laval, à Rosemère, à Anjou,

à Pointe-Claire, à Saint-Bruno, à Roberval, à

Alma, à Chicoutimi et à Moncton.

Des séances d'information ont été données dans

des écoles du Saguenay, au collège communau-

taire de St. Andrews ainsi qu'à l'Institut canadien

des conseillers en voyages à Moncton.

La région de l'Est a dû relever plusieurs défis

dans le domaine des ressources humaines. La

préparation et la formation d'appoint du person-

nel de soutien ont permis d'assurer une transi-

tion harmonieuse entre les anciennes fonctions

et celles que dictent les progrès technologiques

et l'habilitation.

## Opérations de l'Ontario

La Direction des opérations de l'Ontario, qui

comptait déjà sept bureaux de délivrance situés à

Hamilton, à London, à North York, à

Scarborough, à Thunder Bay, à Toronto et à

Windsor, en a ouvert de nouveaux à Brampton,

à Kitchener et à St. Catharines au cours du

dernier exercice.

méthodes de délivrance des passeports.

changements ont eu une incidence sur nos

des naissances dans cette province. Ces

modifications touchant l'enregistrement

de la révision du *Code civil*, qui entraîne des

consulte les autorités québécoises au sujet

Les employés du Bureau des passeports ont

installations favorisent la qualité du service.

adaptés à leurs besoins et leurs nouvelles

ont emménagé dans des locaux mieux

Les bureaux de Sainte-Foy et de Fredericton

besoins.

traiter les demandes de passeports selon les

passeports se rendent aux bases militaires pour

de cette entente, les employés du Bureau des

Sainte-Foy a pris part aux discussions. En vertu

nel des bureaux de Fredericton, de Halifax et de

canadiennes affectées à l'étranger. Le person-

port visant les membres des Forces armées

traitement rapide des demandes de passe-

de la Défense nationale en vue d'assurer le

Une entente a été conclue avec le ministre

de la Défense nationale en vue d'assurer le

traitement rapide des demandes de passe-

port visant les membres des Forces armées

canadiennes affectées à l'étranger. Le person-

nel des bureaux de Fredericton, de Halifax et de

Sainte-Foy a pris part aux discussions. En vertu

de cette entente, les employés du Bureau des

passeports se rendent aux bases militaires pour

traiter les demandes de passeports selon les

besoins.

Au bureau de Montréal, un système automatisé

facilite l'accueil des requérants. Le service télé-

phonique national sans frais a été décentralisé

en partie, de sorte que tous les appels provenant

de la province de Québec peuvent être traités par

des téléphonistes à Montréal, ce qui permet d'of-

frir un meilleur service aux clients du Québec et

de réduire les coûts afférents au système central.

Nous avons élaboré une stratégie de communi-

cation visant à accroître la visibilité du Bureau

des passeports dans la région et à nous rappor-

cher de nos clients. Plusieurs initiatives nous ont

permis d'atteindre ces objectifs. Ainsi, la région a

participé à l'Assemblée générale annuelle de

l'Alliance canadienne des associations touristi-

ques à Québec ainsi qu'à sa réunion ordinaire

à St. John's. Nous avons communiqué avec le

réseau des agences de voyage des provinces

de l'Atlantique et pris part à des salons de pro-

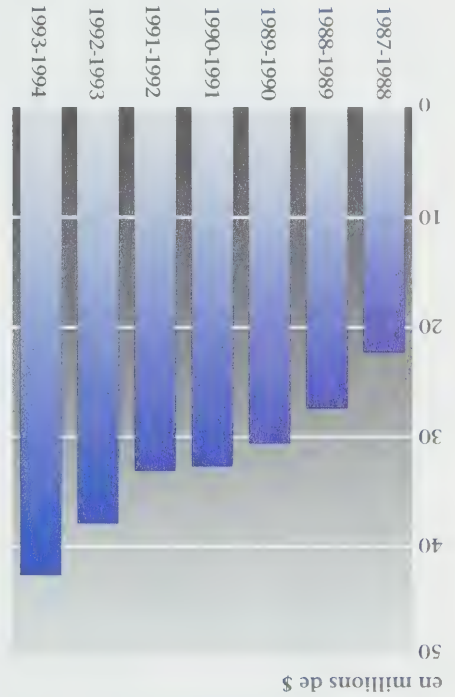
motion des voyages et à d'autres événements

similaires depuis Montréal jusqu'à St. John's. En

## Dépenses

Les dépenses globales pour l'exercice 1993-1994 se sont chiffrées à 42,6 millions de dollars, soit 3,9 millions de moins que les recettes enregistrées au cours de cette période. Les dépenses ont augmenté de 4,7 millions de dollars par rapport à l'exercice 1992-1993. Environ 48 p. 100 des dépenses de 1993-1994 ont été affectées à la rémunération et aux avantages sociaux, 49 p. 100 au fonctionnement et à l'entretien et 3 p. 100 aux immobilisations.

## Dépenses



## Opérations de l'Est

La Direction des opérations de l'Est est chargée de la délivrance des titres de voyage au Québec et dans les Provinces atlantiques. Cette région compte à l'heure actuelle huit bureaux de délivrance situés à Fredericton, à Halifax, à Jonquière, à Laval, à Montréal, à Sainte-Foy, à Saint-Laurent et à St. John's (Terre-Neuve). Le bureau principal de la Direction des opérations de l'Est se trouve à Montréal.

La région de l'Est a dépassé de 4 p. 100 son objectif de productivité. L'Avis consulaire aux voyageurs concernant les déplacements à destination des États-Unis a provoqué une montée en flèche de la demande de passeports dans les bureaux de la région de l'Est. Les dirigeants ont vite réagi en recrutant du personnel pour faire face au volume accru. L'incidence a été particulièrement marquée aux bureaux de délivrance de St. John's, de Halifax et de Fredericton.

Des mesures ont été prises pour accroître la flexibilité dans le traitement des demandes de titres de voyage aux trois bureaux de l'agglomération de Montréal. Pour réduire le temps d'attente, les directeurs de district ont procédé à un échange de ressources entre les bureaux.

En raison de son emplacement stratégique, le bureau de délivrance de Montréal est très occupé en début de matinée. Afin de répondre aux besoins de ses clients, le bureau ouvre maintenant à 7 h 30. À la lumière des résultats d'une enquête visant à évaluer les besoins des clients, les bureaux de Halifax, de Fredericton, de Sainte-Foy et de Jonquière ont aussi prolongé leurs heures de service.

L'habilitation du personnel dans l'ensemble de la région de l'Est a permis d'améliorer le service à la clientèle en accordant aux employés des responsabilités accrues dans le processus de délivrance. Les bureaux de délivrance s'efforcent de faire en sorte que les clients qui doivent se présenter une deuxième fois n'aient pas à attendre de nouveau. À cette fin, ils ont adopté un système de feu vert. Les clients semblent très heureux de ce nouveau système.

Dans la région de l'Est, nous avons amélioré les salles d'attente en les rendant plus fonctionnelles et attrayantes pour les clients et les employés. En collaboration avec les Services en ressources humaines, nous avons aussi amélioré les salles de travail de manière à simplifier les étapes inhérentes aux nouvelles méthodes de production.

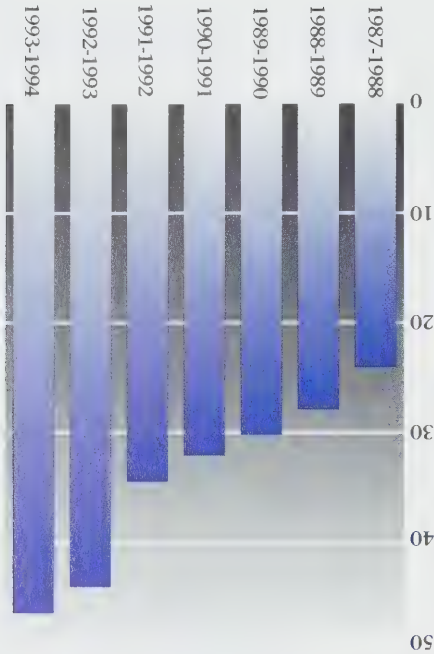
Pendant cet exercice, le Bureau des passeports a de nouveau participé à des activités nécessitant un investissement considérable en ressources humaines : nous avons ouvert trois nouveaux bureaux en Ontario, réaménagé ou déplacé de nombreux autres et révisé les descriptions de poste de l'organisation entière ce qui est conforme à l'initiative entreprise à l'échelle de tout le gouvernement. Le service offert par la poste aux Canadiens vivant aux États-Unis ainsi que le *Plan de perfectionnement de la technologie* ont aussi nécessité du personnel supplémentaire.

Toutes les sections ont contribué à la productivité élevée du Bureau. Les Opérations de l'Ontario et de l'Ouest ont affiché la croissance la plus forte, soit 11,7 et 15,4 p. 100 respectivement.

Recettes

En 1993-1994, les recettes ont atteint 46,5 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 2,4 millions par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse est attribuable à l'accroissement de 6,2 p. 100 observé au titre du volume.

Recettes



Droits exigibles\*  
Passeports de 24 pages ou l'équivalent

| Pays             | Années de validité | Droits (\$ CAN) |
|------------------|--------------------|-----------------|
| Canada           | 5                  | 35,00           |
| Etats-Unis       | 10                 | 87,56           |
| France           | 5                  | 91,00           |
| Royaume-Uni      | 10                 | 38,34           |
| Australie        | 10                 | 102,00          |
| Japon            | 5                  | 88,00           |
| Suède            | 10                 | 54,00           |
| Mexique          | 5                  | 114,52          |
| Nouvelle-Zélande | 10                 | 65,09           |
| Espagne          | 10                 | 15,80           |
| Italie           | 10                 | 5,15            |

\* Octobre 1994

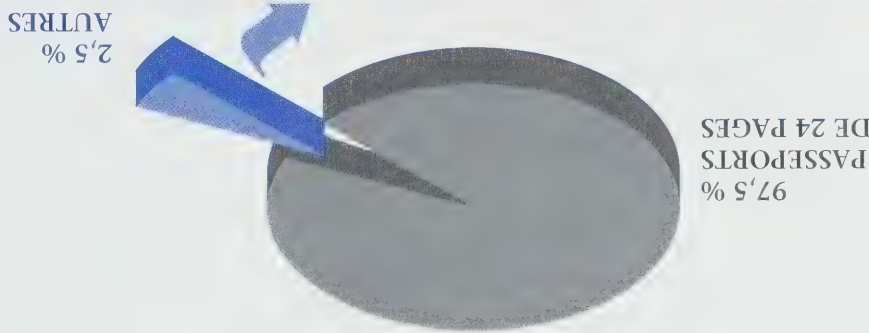
Le taux de productivité correspond au nombre de titres de voyage délivrés par année-personne. Il existe deux variantes de ce taux : pour la première, on tient compte des coûts indirects; pour l'autre, on considère uniquement le personnel affecté à la production.

Au cours de l'exercice 1993-1994, le taux global de productivité du Bureau des passeports a été de 2 655 passeports par année-personne, soit une hausse de 7 p. 100 par rapport à l'exercice précédent. Cette valeur dépasse de 4,1 p. 100 le taux prévu dans le *Plan d'entreprise*. Le personnel affecté à la production a affiché un taux de productivité de 3 614 passeports par année-personne, soit 13 p. 100 de plus qu'au cours de l'exercice précédent et 0,7 p. 100 de plus que la prévision figurant dans le *Plan d'entreprise*.

L'excellent rendement des opérations découle en partie de l'utilisation plus rigoureuse des ressources par le Bureau ainsi que de la montée en flèche de la demande de titres de voyage au cours du dernier trimestre de l'exercice financier. La réussite de la mise en œuvre du *Plan d'amélioration de la sécurité* ainsi que la simplification des tâches courantes et l'habilitation accrue du personnel à prendre des décisions ont aussi eu une incidence à cet égard.



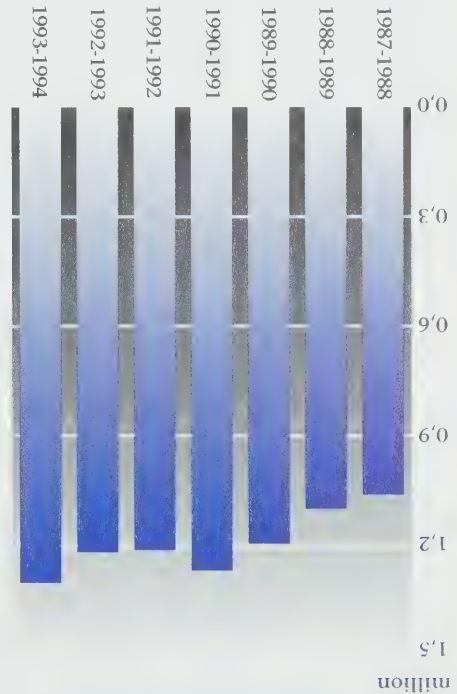
|                      |          |         |                       |               |
|----------------------|----------|---------|-----------------------|---------------|
| Passport de 48 pages | Réfugiés | Spécial | Certificat d'identité | Dipl. Urgence |
|----------------------|----------|---------|-----------------------|---------------|



## Titres de voyage par catégorie

Le nombre total de titres de voyage délivrés a augmenté de 6,2 p. 100 par rapport à l'exercice 1992-1993. La hausse s'est chiffrée à environ 3 p. 100 au cours des deux premiers trimestres, puis l'Avis consulaire aux voyageurs a fait grimper nos ventes de 18,6 p. 100 par rapport au troisième trimestre de 1992-1993.

Le volume des titres de voyage délivrés au Canada s'est accru de 7,7 p. 100 en comparaison de 1992-1993. Outre l'Avis consulaire aux voyageurs, la légère reprise de l'économie en



Titres de voyage délivrés

1993 (inférieure aux prévisions) ainsi que la stabilité du dollar canadien dans les pays situés à l'extérieur de l'Amérique du Nord où se rendent le plus souvent les Canadiens ont influé sur la demande de titres de voyage.

L'hiver très froid de 1994 ainsi que la perception selon laquelle il est dangereux de voyager aux États-Unis (particulièrement en Floride, où on a observé une certaine hostilité envers les touristes) ont amené de nombreux Canadiens à se rendre dans d'autres pays chauds l'hiver dernier et par le fait même à se procurer un passeport. D'après Statistique Canada, le nombre de voyages à destination des pays autres que les États-Unis a augmenté de 5,3 p. 100 en 1993-1994 par rapport à 1992-1993.

La croissance inférieure aux prévisions est attribuable à la baisse, pour la deuxième année de suite, de la valeur du dollar canadien par rapport au dollar américain. Le taux de change a chuté de 6,7 p. 100 en 1993 et Statistique Canada estime que les voyages aux États-Unis d'une nuit ou plus ont diminué de 6,9 p. 100 (Statistique Canada, *Info-Voyages*, vol. 13, n° 2, p. 12).

Depuis septembre 1993, nous avons délivré à partir de notre bureau central au Canada 11 433 passeports à des Canadiens résidant aux États-Unis.



le volume, la productivité, les recettes et les dépenses. Au cours de l'exercice 1993-1994, le volume des activités du Bureau des passeports a été légèrement plus élevé que pendant l'exercice précédent, mais il a été inférieur aux prévisions indiquées dans le *Plan d'entreprise*. Une faible économie, des budgets provinciaux plus restrictifs et l'augmentation subséquente du nombre de sans-emploi se sont soldés par une croissance du volume d'à peine 3 p. 100 jusqu'en décembre 1993.

Les dirigeants du Bureau des passeports exercent constamment un contrôle rigoureux sur les ressources humaines et financières pour atteindre ses objectifs.

En décembre 1993, un Avis consulaire aux voyageurs a recommandé aux Canadiens faisant appel à un transporteur public pour se rendre aux États-Unis de se munir d'un titre de voyage valide. Par suite de cette recommandation, nos ventes ont grimpé de 18,6 p. 100 au cours du dernier trimestre. Le nombre d'employés qualifiés était insuffisant pour prendre en charge le volume supplémentaire, d'autant plus que la demande accrue coïncidait avec notre période de pointe. Grâce aux efforts fructueux déployés par nos employés, nous avons réussi à répondre à cette demande. La productivité du Bureau a été très élevée, en moyenne, elle a dépassé de 14 p. 100 les objectifs établis. Toutefois, compte tenu des graves inconvénients que subiraient à long terme nos employés, on ne peut considérer cette situation comme étant souhaitable à l'avenir.

## Volume

Pendant l'exercice 1993-1994, le Bureau des passeports a délivré au total 1 319 958 titres de voyage, soit 1 253 486 au Canada et 66 472 par l'intermédiaire des missions à l'étranger. Le *Plan d'entreprise de 1993-1994* prévoyait un volume de 1 369 000 passeports, soit 3,7 p. 100 de plus que le volume enregistré. Le volume des passeports délivrés a augmenté au Canada, mais il a diminué à l'étranger.

programmes du Bureau des passeports, tout en mettant l'accent sur la collaboration avec nos partenaires de l'industrie ainsi que des secteurs public et privé.

Les activités de communication sont déjà largement décentralisées, puisque les directeurs régionaux et fonctionnels exercent une part importante des pouvoirs et des responsabilités. Parmi les nombreuses activités dont feront état les divers rapports à venir, mentionnons la participation aux expositions de l'industrie du tourisme, l'installation de stands d'information (par exemple, dans les centres commerciaux), les activités de sensibilisation et les relations avec les médias pour des événements spéciaux (par exemple, l'ouverture de nouveaux bureaux).

La Direction des services de gestion continue d'assurer les services de communication dans l'ensemble du Bureau. Elle a notamment participé à l'élaboration d'un guide concernant la politique et les procédures du Bureau des passeports en matière de communication et produit du matériel audiovisuel qui servira dans tout le pays. Le *Plan de vérification* présenté dans le *Plan d'entreprise de 1993-1994* est mis en œuvre à l'heure actuelle; plusieurs bureaux ont déjà été soumis à une vérification et les résultats sont très encourageants.

L'habilitation constitue un autre objectif important pour l'exercice 1993-1994. Le Comité exécutif prévoit réduire le nombre de paliers de gestion au sein des opérations régionales, conformément aux recommandations formulées dans le rapport de Capelle. En outre, le Comité exécutif a révisé les descriptions de poste des chefs de service, des directeurs de district, des examinateurs et du personnel affecté à la production. On étudie aussi des possibilités d'accroître davantage l'habilitation.

## Indicateurs de rendement

Pour évaluer son rendement, le Bureau des passeports se sert de plusieurs critères, à savoir

archives électroniques, les passeports pour les enfants, les méthodes de contrôle de la trésorerie et les caractéristiques de ce contrôle, les liaisons électroniques avec d'autres ministères et organismes, la révision du formulaire de demande et du livret de passeport ainsi que les systèmes d'évaluation de la qualité.

Pour toutes ces décisions, on a tenu compte des objectifs du Bureau des passeports axés sur l'amélioration de l'efficacité, de la sécurité et du niveau de service, tout en exploitant les possibilités d'accroître les recettes.

L'étape II du projet prendra fin en 1995. Elle comprendra la mise à l'essai dans un centre spécialisé d'éléments précis qui constituent des aspects déterminants du renouvellement du processus, l'élaboration de spécifications fonctionnelles, l'évaluation des avantages par rapport aux coûts, l'élaboration de plans de mise en œuvre pour le vaste renouvellement, la détermination d'options quant à la production des titres délivrés à l'heure actuelle par le Bureau des passeports ainsi que des recherches portant sur le volume et les options relatives à la production de la nouvelle carte-passeport. Ces recherches garantiront qu'il sera possible d'adapter la nouvelle structure de déroulement du travail et la conception architecturale en fonction des besoins futurs en matière de titres de voyage.

L'étape III, qui débutera après l'approbation du projet, comprendra la mise à l'essai du nouveau système et des nouvelles procédures dans un contexte opérationnel. On procédera ensuite à la mise en œuvre intégrale du renouvellement du Bureau des passeports.

L'Examen des opérations de gestion vise à élaborer un processus de production amélioré, à le normaliser et à le mettre en place ainsi qu'à créer un modèle d'affectation des ressources fondé sur ce processus. Les nouveaux modèles de production ont été approuvés par le Comité exécutif et le Projet d'examen de l'affectation des ressources est en cours. Ce projet englobe un examen des techniques d'évaluation de la productivité et

L'application de ces techniques pour mesurer nos activités — y compris le processus récemment normalisé.

Nous avons élaboré un nouveau document cadre afin de mieux refléter le statut actuel du Bureau des passeports, qui a subi des changements au cours des trois derniers exercices. Ce document cadre, qui constitue la charte du Bureau, reformule la philosophie, la vision et la structure de l'obligation de rendre compte du Bureau des passeports. Élaboré à la lumière des résultats d'une analyse minutieuse de l'organisation et d'une consultation menée auprès d'autres organismes de service spéciaux, ce document cadre, approuvé ultérieurement par le sous-ministre, constitue une réalisation importante.

Les efforts qu'il a fallu déployer pour composer avec deux restructurations à l'échelle de l'administration fédérale ont contribué à retarder la mise en œuvre du *Plan de gestion des ressources*. La Direction des services en ressources humaines a analysé tous les aspects de ses services et consulté à cette fin ses clients.

Nous avons reconnu dans le *Plan stratégique* que, pour améliorer le service, nous devons mieux connaître les besoins de nos clients et adapter nos services de manière à y répondre. Diverses initiatives sur la qualité du service ont été mises sur pied au cours de l'exercice : service téléphonique sans frais, système de gestion des services aux clients dans les bureaux de délivrance, enquêtes auprès des clients et évaluation de notre programme de formation des examinateurs par une source indépendante. Grâce aux trois nouveaux bureaux de délivrance, nous pouvons offrir de meilleurs services dans la région de l'Ontario.

Le *Plan de communication* permettra de mieux faire connaître nos divers services auprès des groupes cibles tels que les requérants, les répondants, les agents de voyage, nos partenaires des secteurs public et privé, les groupes d'intérêts et les médias. La stratégie adoptée a pour objet de susciter et d'accroître la confiance des clients envers les politiques, les procédures et les

Bien qu'il reste beaucoup de travail à accomplir aux fins de l'élaboration et de la mise en œuvre du *Plan de gestion des ressources humaines*, le Bureau des passeports a atteint, voire dépassé, les objectifs énoncés dans le *Plan d'entreprise de 1993-1994*.

Les objectifs énoncés dans ce plan d'entreprise sont les suivants :

- *Plan d'amélioration de la sécurité*
- *Plan de perfectionnement de la technologie*
- Examen des opérations de gestion
- Examen du Document cadre
- *Plan de gestion des ressources humaines*
- Initiatives sur la qualité du service
- *Plan de communication*
- *Plan de vérification*
- Habilitation.

Dans le cadre du *Plan d'amélioration de la sécurité*, nous avons ouvert trois nouveaux bureaux, ce qui permet à un plus grand nombre de clients de présenter en personne leur demande de titre de voyage. Nous avons accentué la vérification des répondants dans certaines zones et centralisé pour des raisons d'efficacité et de sécurité le service assuré par la poste. La Direction de la sécurité et des opérations à l'étranger a amélioré le système de gestion des cas ainsi que le programme de formation du personnel chargé des services consulaires et elle a procédé à la vérification des opérations, en collaboration avec les Opérations consulaires et le Soutien aux mesures d'urgence, elle a aussi mené une étude portant sur la délivrance des passeports à l'étranger. À la suite d'une recommandation formulée par le vérificateur général, le Bureau des passeports a mis sur pied un projet visant à évaluer l'ampleur de l'utilisation frauduleuse de certificats de

citoyenneté perdus ou volés dans les demandes de passeport.

L'étape I du *Plan de perfectionnement de la technologie* (PPT) a débuté en septembre 1993 et elle s'est terminée le 11 mars 1994. Cette étape a permis non seulement de déterminer les besoins futurs de la clientèle ainsi que les exigences liées au renouvellement du processus de délivrance, mais aussi de concevoir de nouvelles structures de déroulement du travail et une infrastructure informatique. Les besoins des utilisateurs déterminés à cette étape ont été intégrés aux



*De gauche à droite, à l'arrière : Gordon Thomas, Joel Shaw, Robert Margeson, Stan Bierbrier, Mark Lee, Diane Kayrouz, Serge Paquette, Jacques Perron et Les McPhee; à l'avant : Robert Lyonnais, Dave Clark, Claire Gauthier, Ajay Saigankar et Celeste Peixe. Équipe du Projet de perfectionnement de la technologie (PPT)*

diagrammes de déroulement du travail restreintes qui servent aux fins de l'élaboration d'un prototype pour l'étape II.

En vue de maximiser l'efficacité du renouvellement des passeports dans son ensemble. Nous avons alors demandé au Comité exécutif du Bureau des passeports de prendre des décisions sur plusieurs questions relatives à la sécurité, aux finances, aux politiques et aux procédures, à l'accès à l'information, aux nouveaux produits et services ainsi qu'aux opérations. Mentionnons notamment la politique relative aux répondants, les exigences en matière de saisie des données, la vérification anthropométrique, la délivrance d'une carte-passeport, le nouveau barème des droits, le traitement des demandes présentées en personne, la délivrance des passeports, les



Pour atteindre les objectifs de rendement établis tout en offrant avec efficacité un produit de qualité et un niveau de service acceptable, le Bureau des passeports doit constamment maintenir un équilibre entre les variables que sont le service, la sécurité et les coûts.

Par exemple, l'amélioration du niveau de service risquerait de compromettre la sécurité, tout en entraînant des coûts élevés. Par ailleurs,

L'accroissement des mesures de sécurité pourrait entraîner une diminution du niveau de service et une hausse des coûts pour les clients. Enfin, la réduction des coûts pourrait sérieusement entraver les efforts que nous déployons pour offrir des titres de voyage sûrs et un service de qualité. Les décisions relatives à ces variables ont des répercussions sur les taux de productivité du Bureau.



Nous devons atteindre nos objectifs en matière de qualité du service et de sécurité dans un contexte de restrictions financières et de saine gestion. Les considérations relatives au coût doivent être en équilibre avec les deux autres exigences.

Le Bureau des passeports finance toutes ses activités grâce aux recettes provenant des droits exigibles pour les passeports et autres titres de voyage. Doté d'un fonds renouvelable, le Bureau doit sur une période de quatre ans produire des recettes suffisantes pour couvrir ses dépenses. Le Bureau des passeports devait atteindre le seuil de rentabilité à la fin de l'exercice financier 1993-1994, mais il a affiché un excédent. Les règles financières régissant le fonctionnement du Bureau lui permettent d'accumuler dans le fonds renouvelable un excédent (ou un déficit) d'au plus 4 millions de dollars par exercice et l'autorisent à reporter des recettes excédentaires d'un exercice à l'autre afin de compenser d'éventuels déficits. L'excédent accumulé jusqu'à présent se chiffre à 21 millions de dollars.

## Qualité de service



Coût

Sécurité

## Le défi qui nous attend

Le Bureau des passeports est devenu un organisme de service spécial dans le but d'améliorer le service offert au public canadien. La qualité de ce service repose sur l'efficacité et le dévouement des employés. Les examinateurs du Bureau des passeports traitent directement avec le public tous les jours. Nous consultons de plus en plus les clients en vue de trouver des moyens d'améliorer le service. Les suggestions qu'ils fournissent sont appliquées dans la mesure du possible et intégrées aux cours que nous offrons aux examinateurs.

La valeur du passeport canadien repose sur sa réputation internationale d'intégrité et de sécurité. Les titres de voyage canadiens sont très bien considérés à cet égard. Il faut maintenir les normes élevées actuelles, et les progrès technologiques permettront d'accroître davantage encore la sécurité des titres de voyage à l'avenir.

La façon dont nos clients perçoivent le service que nous offrons est conditionnée par les éléments qui les touchent le plus : l'emplacement et l'accessibilité des bureaux de délivrance des passeports, les heures de service, la compétence, notamment sur le plan linguistique, et le professionnalisme de notre personnel, le temps d'attente pour présenter une demande ou recevoir un passeport, le délai de traitement des demandes achevinées par la poste, et notre souci de la perfection.

Nous avons mis en œuvre au cours de l'exercice plusieurs nouvelles initiatives visant à améliorer la qualité du service. Ainsi, nous avons ouvert de nouveaux bureaux au pays pour inciter davantage de clients à présenter leur demande en personne. Nous avons aussi réaménagé les bureaux de délivrance et les avons décorés à neuf selon un thème commun afin de les rendre plus attrayants pour les employés et le public.

En outre, le Bureau des passeports a mis en place un service téléphonique sans frais grâce auquel la clientèle peut obtenir des renseignements concernant les conditions d'admissibilité. Au lieu de présumer que nous savons ce que souhaitent nos clients, nous déployons des efforts concertés pour mener des enquêtes auprès

des Canadiens et donner suite à leurs suggestions. Là où cette mesure se révélait justifiée, nous avons prolongé les heures de service. De plus, les bureaux de délivrance peuvent offrir des services d'urgence après les heures de service, les jours fériés et la fin de semaine. En tirant parti des innovations technologiques, nous nous efforçons de prévoir le temps d'attente et d'en informer les clients pour qu'ils sachent à quoi s'en tenir. Nous veillons également à ce que les clients qui se présentent au bureau une deuxième fois n'aient pas à attendre de nouveau.

Grâce à une habilitation accrue, les examinateurs peuvent maintenant prendre des décisions sur des questions pour lesquelles ils devaient auparavant consulter un supérieur.

Le Bureau des passeports est constamment à la recherche de nouveaux produits et de nouvelles façons d'améliorer le service offert aux Canadiens. Dans le cadre du Plan de perfectionnement de la technologie, nous avons renouvelé le processus de délivrance.

Malgré tous ces efforts, le Bureau des passeports parvient à limiter les coûts et à maintenir une sécurité exceptionnelle à l'échelle mondiale. C'est à notre avis un exploit dont nous pouvons être fiers!

passer rapidement à l'immigration et aux douanes pour prendre leur vol de correspondance. Les nouvelles technologies qui verront le jour permettront de simplifier davantage le contrôle des voyageurs.

Le Bureau des passeports s'intéresse aux innovations technologiques, car elles lui permettront d'offrir un meilleur service à ses clients tout en améliorant la sécurité.

## «Est-ce qu'on vous a répondu?»

Le Bureau des passeports a reconnu explicitement que la qualité du service constitue l'une de ses valeurs de base. Notre capacité de fournir un service de qualité repose sur nos employés et nous avons à cœur de leur offrir un milieu de travail approprié. Le rôle des examinateurs du Bureau des passeports, qui traitent directement avec les clients, revêt une importance particulière. C'est pourquoi nous avons élaboré du matériel de formation adapté à leurs besoins qui est revu et amélioré régulièrement.



Robert J. MacPhee  
Services de Hull, Bureau des passeports

avoir droit, et doit le rendre, à la date où prennent fin son statut officiel ou ses fonctions officielles.

**Le Canada délivre des titres de voyage pour réfugiés autorisés par la Convention de 1951 des Nations Unies relative au statut des réfugiés.** Ces documents sont délivrés aux résidents permanents, ainsi qu'aux titulaires d'un permis du ministre, auxquels le statut de réfugiés a été accordé.

Les **certificats d'identité** sont délivrés aux apatrides reçus au pays qui ne sont pas encore admissibles à la citoyenneté et pour qui il est impossible d'obtenir un titre de voyage d'un autre pays.

Les titres de voyage pour réfugiés sont valables pour tous les pays autres que le pays d'origine du titulaire. Quant aux certificats d'identité, ils sont valables pour tous les pays qui figurent sur le titre de voyage. Ces deux types de titres de voyage sont souvent valides pour une période limitée, d'un à deux ans, et peuvent être prorogés. Au cours de cette période, les titulaires pourront profiter de l'occasion pour faire une demande d'admissibilité comme citoyens canadiens, et ainsi devenir admissibles à un passeport canadien.

Les missions diplomatiques et consulaires du Canada peuvent délivrer des **passeports d'urgence** aux voyageurs canadiens à l'étranger qui se trouvent dans une situation exceptionnelle.

Le Bureau des passeports du Canada est un chef de file dans le domaine des titres lisibles à la machine. Cette technique a commencé à susciter un intérêt sur la scène internationale au début des années 1980, au moment où les aéroports étaient inondés par une vague de passagers de vols internationaux qui essayaient de



## Titres de voyage

Le Bureau des passeports délivre divers titres de voyage :

- passeport de 24 pages
- passeport de 48 pages
- passeport diplomatique
- passeport spécial
- passeport d'urgence
- titre de voyage pour réfugié
- certificat d'identité.

## Les titres de voyage canadiens

Les Canadiens aiment voyager. En 1991, ils ont effectué environ 82 millions de voyages à l'étranger. Or, bien que les États-Unis constituent la destination de la grande majorité de ces voyages, les titres de voyage canadiens font l'objet d'une forte demande. Le Bureau des passeports délivre chaque année environ 1,3 million de titres de voyage.

Pour faciliter les déplacements en tenant compte du statut et des besoins de ses clients, le Bureau des passeports est autorisé à délivrer plusieurs types de titres de voyage.

**Le passeport de 24 pages** est le titre de voyage habituel que connaissent la plupart des Canadiens. Il s'agit d'un livret bleu de 125 mm sur 92 mm, délivré aux citoyens canadiens qui effectuent occasionnellement des voyages d'agrement ou d'affaires. Ce passeport, qui représente actuellement près de 98 p. 100 de tous les titres de voyage délivrés, est valide pour cinq ans et n'est pour l'instant pas renouvelable. Le nom des enfants de moins de 16 ans peut figurer sur le passeport d'un de leurs parents ou ces enfants peuvent avoir leur propre passeport. Les droits

exigibles pour le passeport de 24 pages sont actuellement de 35 \$. **Le passeport de 48 pages** est pratiquement identique au passeport de 24 pages mais, compte tenu des pages supplémentaires, il convient particulièrement aux voyageurs dont les déplacements sont plus fréquents, par exemple, ceux qui se rendent régulièrement à l'étranger pour leurs affaires.

Outre ces deux passeports, le Bureau délivre un **passeport diplomatique** aux diplomates canadiens ainsi qu'aux dignitaires représentant le gouvernement, dont le gouverneur général, le premier ministre, le chef de l'opposition, les membres du Cabinet et les lieutenants-gouverneurs des provinces, ainsi qu'aux courtiers diplomatiques et aux citoyens qui représentent officiellement le gouvernement du Canada à des conférences internationales. On reconnaît le passeport diplomatique à sa couleur bordeaux.

Un **passeport spécial** est délivré aux représentants du gouvernement du Canada qui se rendent à l'étranger en service commandé. Mentionnons notamment les membres du Conseil privé qui ne font pas partie du Cabinet, les députés, les membres du Cabinet des provinces et les particuliers désignés pour participer à des conférences qui ne sont pas de nature diplomatique. Le passeport spécial est vert.

S'ils voyagent aux frais du gouvernement, les membres de la famille d'un représentant officiel peuvent obtenir un passeport diplomatique ou spécial. C'est au ministre des Affaires étrangères qu'il revient de déterminer leur admissibilité.

Les passeports diplomatique et spécial sont valides pour cinq ans, mais le titulaire cesse d'y





## Bureaux des passeports au Canada



Brampton, à Kitchener et à St. Catharines. Une liste complète des bureaux est présentée à l'annexe B.

Le président-directeur général consulte l'équipe de gestion composée des directeurs, des chefs de service et des directeurs de district. En sa qualité d'organisme de service spécial, le Bureau met l'accent sur l'obligation de rendre compte et son processus décisionnel se caractérise par une forte participation des intervenants de tous les paliers. Tous les ans, le président-directeur général et chaque directeur passent un contrat qui établit les pouvoirs, l'obligation de rendre compte et les responsabilités du directeur pour l'exercice visé. Ces contrats garantissent une perception uniforme des opérations du Bureau des passeports et des éléments nécessaires à sa réussite. En signant leur contrat, les directeurs s'engagent à utiliser avec efficacité, probité et modération les ressources — humaines, financières et matérielles — qui leur sont attribuées.



*Au comptoir public, Bureau de Sainte-Foy*

21 chefs de service exercent leurs fonctions à l'administration centrale, dans la région de la Capitale nationale, tandis que trois directeurs et 26 directeurs de district sont affectés aux bureaux régionaux. L'effectif du Bureau des passeports se compose de 567 personnes, dont 180 employés engagés pour une période déterminée pendant les périodes de pointe.

Pendant l'exercice 1993-1994, nous avons ouvert de nouveaux bureaux de délivrance à

l'autre. En vue d'améliorer la qualité du service offert à nos clients, nous examinons à l'heure actuelle de nouveaux produits et services, mais la sécurité et l'économie figurent parmi nos préoccupations constantes.

Le Bureau des passeports est doté d'un conseil consultatif comprenant sept membres, dont des représentants du Ministère, d'organismes centraux, d'autres organismes de service spéciaux, de sociétés d'État et du secteur privé. (Voir l'annexe A.)

Les membres du Conseil se réunissent au moins deux fois l'an et ils formulent des recommandations stratégiques concernant les projets à long terme et les exigences à plus court terme. En outre, ils examinent les documents administratifs du Bureau des passeports, notamment le *Document cadre*, le *Plan d'entreprise* et le *Plan stratégique*, et les soumettent à l'approbation du sous-ministre. Ces documents se révèlent essentiels au fonctionnement du Bureau des passeports, à l'examen de son statut actuel et à la préparation de son avenir.

Le *Document cadre*, qui constitue la charte du Bureau, expose les principes généraux sous-jacents à la responsabilité et à l'obligation de rendre compte. Il a été révisé en profondeur en 1993-1994.

Le *Plan d'entreprise* est un document annuel qui précise les objectifs opérationnels pour l'exercice financier, expose les stratégies visant à les atteindre et prévoit les ressources nécessaires. Le Conseil consultatif examine le *Plan d'entreprise* et il le soumet à l'approbation du sous-ministre des Affaires étrangères.

Par ailleurs, le *Plan stratégique*, aussi soumis à l'approbation du sous-ministre, définit les objectifs et les stratégies à long terme du Bureau des passeports. Le premier de ces plans a été élaboré pendant l'exercice financier 1992-1993. Il orientera la gestion, les programmes et les activités du Bureau jusqu'à la fin de l'exercice financier 1996-1997.

## Organisation

*Rapport annuel* du Bureau des passeports.

Le présent document constitue le quatrième cière au cours de l'exercice financier précédent. Le Bureau et rend compte de sa situation financière au cours de l'exercice financier précédent.

Dans le cadre de la restructuration effectuée en 1992-1993, nous avons réorienté certaines responsabilités du Bureau des passeports afin de mieux refléter la philosophie des organismes de service spéciaux et la culture d'entreprise de l'organisme. Les grands principes qui sous-tendent la nouvelle structure sont les suivants : une distinction plus claire entre les opérations et les fonctions de soutien, la création d'un comité exécutif, l'accent mis sur la planification stratégique et l'élaboration d'objectifs généraux à long terme, l'élaboration des politiques en fonction de l'ensemble du Bureau et un souci de la sécurité accru. La restructuration du Bureau lui a permis d'atteindre ses objectifs stratégiques et de s'adapter plus facilement à l'évolution du milieu et de la demande.

Le Comité exécutif, qui se compose du président-directeur général et des directeurs du Bureau des passeports, est au cœur du processus décisionnel. Il prend les décisions relatives aux politiques générales, qui influent sur le fonctionnement de l'organisme.

Le Bureau des passeports comprend neuf directions : Planification stratégique, Services de gestion, Services en ressources humaines, Finances et Administration, Sécurité et Opérations à l'étranger, Opérations de l'Ouest, Opérations de l'Ontario, Opérations centrales et Opérations de l'Est.

À la fin de l'exercice 1993-1994, le Bureau des passeports comptait 29 bureaux de délivrance répartis dans tout le pays, dont un bureau central où sont traitées les demandes reçues par la poste. Le président-directeur général, cinq directeurs et



## CHAPITRE 1 — RÔLE DU BUREAU DES PASSEPORTS

### Notre mission et notre philosophie

Le Bureau des passeports est l'organisme gouvernemental chargé de délivrer des titres de voyage au public canadien. Il est notamment responsable de la révocation, de la délivrance, de la retenue et de la récupération des passeports. En outre, le Bureau donne des conseils aux missions à l'étranger qui sont parfois appelées à délivrer des passeports aux Canadiens à l'extérieur du pays et il supervise toutes les questions relatives aux titres de voyage, y compris leur utilisation. Ce mandat est dévolu au Bureau des passeports en vertu du *Décret sur les passeports canadiens* (C.P. 1981-1472 du 4 juin 1981).



*Claire Gauthier et Juanita Lepine  
Opérations centrales*

De plus, le Bureau des passeports fournit des services aux fonctionnaires et aux élus qui se rendent à l'étranger pour représenter soit le gouvernement du Canada soit un gouvernement provincial ou territorial. En outre, il donne des conseils en réponse aux demandes de la collectivité internationale concernant la délivrance de titres sûrs.

### Organisme de service spécial

Nos services permettent aux Canadiens de voyager à l'étranger en sachant que leurs titres de voyage seront reconnus et respectés par les agents de contrôle frontalier partout dans le monde. Le passeport canadien offre une grande sécurité et permet de voyager sans inquiétude. Il établit une norme mondiale.

- rentabilité (activités exercées avec profit et de manière responsable sur le plan financier).

Notre mission consiste à fournir au public canadien des titres de voyage respectés dans le monde entier. Ces titres sont reconnus en vertu de traités multilatéraux; leur authenticité et l'intégrité du processus de délivrance sont réputées mondialement. Par ailleurs, nous attachons beaucoup d'importance à la rentabilité et avons à cœur d'offrir aux Canadiens le meilleur service possible. L'énoncé de nos valeurs et de notre mission témoigne de ces objectifs clés.

Dans l'accomplissement de notre mandat, nous attachons une importance particulière à trois considérations :

- efficacité de la production des titres de voyage;
- sécurité (délivrance de titres de voyage authentiques et respectés dans le monde entier);
- rentabilité (activités exercées avec profit et de manière responsable sur le plan financier).

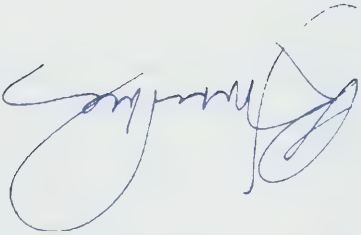


# FAITS SAILLANTS

- Amélioration de la qualité du service offert aux Canadiens grâce à l'ouverture de trois nouveaux bureaux de livraison à Brampton, à Kitchener et à St. Catharines.
- Elaboration de la nouvelle charte du Bureau des passeports.
- Mise en œuvre réussie de l'étape I du renouvellement du processus de délivrance des titres de voyage canadiens.
- Introduction d'un nouveau livret de passeport comportant de nouvelles caractéristiques de sécurité.
- Habilitation des employés dans les quatre régions : Opérations de l'Ouest, Opérations de l'Ontario, Opérations centrales et Opérations de l'Est.
- Mise en place d'un service téléphonique sans frais partout au Canada afin d'améliorer le service à la clientèle.
- Délivrance de passeports aux résidents canadiens vivant aux États-Unis à partir d'un bureau central situé dans la région de la Capitale nationale.
- Délivrance de 1 319 958 titres de voyage.
- Recettes de 46,5 millions de dollars.
- Effectif de 567 personnes, dont 180 employés embauchés pour une période déterminée.
- Excédent de 9 millions de dollars au terme de la première période de rentabilité de quatre ans.

Le Bureau des passeports continue de s'efforcer d'offrir à ses clients le meilleur service possible. Nos bureaux de délivrance sont mieux situés, plus accessibles, plus attrayants et plus efficaces. Nos employés, en particulier ceux qui traitent directement avec nos clients, sont mieux préparés à exercer leurs fonctions, car la formation est constamment révisée afin de mettre à jour leurs connaissances.

L'habilitation constitue une initiative importante au sein du Bureau des passeports. L'élimination d'un palier de gestion entier va bon train et les employés possèdent maintenant les ressources et les pouvoirs nécessaires pour prendre des décisions complexes en toute confiance.



L'avenir offre de vastes possibilités : le Bureau des passeports explore de nouveaux produits et services à offrir au public et il envisage l'établissement de partenariats avec d'autres organisations et gouvernements, ce qui nous permettrait de partager avec eux la technologie et le savoir-faire que nous avons acquis au fil des ans.

Grâce au précieux concours de nos excellents employés, j'entrevois avec enthousiasme les défis que nous aurons à relever.



## MESSAGE DU PRÉSIDENT- DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Bureau des passeports a connu un excellent exercice en 1993-1994. Il a notamment accompli des progrès considérables dans le renouvellement du processus de délivrance des titres de voyage canadiens.

Pendant cet exercice, nous avons aussi procédé à un examen et à une analyse de notre organisme au moment où la responsabilité du Bureau des passeports, qui relevait auparavant du ministère des Affaires extérieures et du Commerce extérieur, a été confiée au ministère de la Sécurité publique puis au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. Ce changement s'est révélé à la fois exigeant et stimulant, car nous avons dû nous adapter rapidement à un nouvel environnement; toutefois, le fait d'appartenir au ministère de la Sécurité publique nous a donné l'occasion de voir le Bureau dans une perspective très différente. Nous pourrions à l'avenir mettre à contribution cette expérience enrichissante.

Le Bureau des passeports a atteint, voire dépassé, les objectifs énoncés dans le *Plan d'entreprise de 1993-1994. Le Plan de perfectionnement de la technologie*, actuellement en application, constitue le plus vaste programme de changement structurel dont a fait l'objet jusqu'à présent le processus de délivrance des titres de voyage canadiens au sein du Bureau des passeports. L'étape I du *Plan*, qui s'est terminée en mars 1994, portait sur la détermination des besoins futurs de la clientèle et la conception de la nouvelle infrastructure informatique. L'étape II est pour sa part axée sur l'élaboration de l'architecture

des nouveaux systèmes informatiques et de la nouvelle infrastructure technologique. Le Bureau des passeports a aussi mis en œuvre avec succès le *Plan d'amélioration de la sécurité*.



Robert J. MacPhee  
Président-directeur général

Au cours de cet exercice, nous avons rédigé un nouveau document cadre, en l'occurrence la charte du Bureau des passeports, visant à présenter notre nouvelle philosophie et notre nouvelle culture d'entreprise, notre mission ainsi que nos autres valeurs globales et à assurer à l'organisation la souplesse nécessaire pour s'adapter aux changements.

Le plan de vérification pluriannuel de toutes les opérations et fonctions du Bureau des passeports appliqué à l'heure actuelle a donné des résultats préliminaires encourageants.



# TABLE DES MATIÈRES

|  |    |
|--|----|
| <b>MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL</b> .....    | 3  |
| <b>FAITS SAILLANTS</b> .....                           | 5  |
| <b>CHAPITRE 1 RÔLE DU BUREAU DES PASSEPORTS</b> .....  | 7  |
| Notre mission et notre philosophie .....               | 7  |
| Organisme de service spécial .....                     | 7  |
| Organisation .....                                     | 8  |
| Titres de voyage .....                                 | 12 |
| Vignettes :  |    |
| Les titres de voyage canadiens .....                   | 12 |
| Est-ce qu'on vous a répondu ? .....                    | 13 |
| Le défi qui nous attend .....                          | 15 |
| <b>CHAPITRE 2 UN EXERCICE FRUCTUEUX</b> .....          | 17 |
| Indicateurs de rendement .....                         | 19 |
| Volume .....   | 19 |
| Productivité .....                                     | 21 |
| Recettes .....   | 21 |
| Dépenses .....   | 22 |
| Opérations de l'Est .....                              | 22 |
| Opérations de l'Ontario .....                          | 23 |
| Opérations centrales .....                             | 25 |
| Opérations de l'Ouest .....                            | 26 |
| Planification stratégique .....                        | 27 |
| Services de gestion .....                              | 28 |
| Services en ressources humaines .....                  | 29 |
| Finances et Administration .....                       | 31 |
| Sécurité et Opérations à l'étranger .....              | 32 |
| <b>CHAPITRE 3 BÂTIR L'AVENIR</b> .....                 | 35 |
| <b>CHAPITRE 4 INFORMATION FINANCIÈRE</b> .....         | 37 |
| Rapport de gestion .....                               | 37 |
| États financiers .....                                 | 38 |
| <b>ANNEXE A CONSEIL CONSULTATIF</b> .....              | 43 |
| <b>ANNEXE B BUREAUX DES PASSEPORTS AU CANADA</b> ..... | 44 |

# VISION ET VALEURS



## Notre vision

Viser l'excellence dans nos services.

## Notre mission

Émettre au public canadien des titres de voyage respectés dans le monde entier.

## Nos valeurs

### *Un service de qualité*

Nous assurons un service de qualité qui comble ou dépasse les attentes du public canadien.

### *Des personnes de qualité*

Nous nous engageons à recruter et à former des personnes de qualité.

### *Intégrité*

Nous délivrons des titres de voyage qui jouissent d'un prestige international.

### *Sécurité*

Nous veillons constamment à la sécurité des titres de voyage et des procédés de production.

### *Rentabilité*

Nous émettons au public canadien des titres de voyage avec un souci constant de rentabilité.

### *Rendement*

Nous assurons une gestion saine et efficace de nos services.

### *Recherche et développement*

Nous consacrons temps, efforts et ressources à la recherche, en vue d'améliorer le produit et la technologie de production.

### *Reconnaissance des réalisations*

Nous promouvons les normes élevées de rendement chez nos employés et reconnaissons leurs réalisations.



BUREAU DES

PASSEPORTS

RAPPORT

ANNUEL



1993

1994

Si vous désirez obtenir des exemplaires supplémentaires  
du *Rapport annuel 1993-1994*, veuillez vous adresser aux :

Services des communications, Bureau des passeports

Le ministère des Affaires étrangères et

Commerce international

Ottawa, Canada

K1A 0G3

Téléphone : (819) 953-4283

Télécopieur : (819) 953-5856

© Ministère des Approvisionnements et Services Canada 1994

N° de catalogue E77-1994

ISBN 0-662-61365-1

 Imprimé sur du papier recyclé

BUREAU DES  
PASSEPORTS  
RAPPORT  
ANNUEL  
1993  
1994

















3 1761 11552603 0